

Liderazgo creativo: una receta para las Fuerzas Armadas del siglo XXI

Jorge Serra Uribe

«No es posible resolver los problemas de hoy con las soluciones de
ayer»

*Roger Von Oech*¹

Introducción

No existe la bola de cristal que nos permita predecir el futuro. En el entorno estratégico actual solamente podemos estar seguros de que tanto personas como organizaciones tendremos que saber adaptarnos rápidamente a numerosos, continuos y veloces cambios, en ocasiones sorprendentes. Para adaptarnos tenemos que reaprender a utilizar mejor la mejor arma del ser humano: su capacidad de imaginación, la cual puesta a trabajar para generar ideas y soluciones novedosas, útiles, valiosas y reconocidas por los demás se llama creatividad y, aplicada de forma práctica, aceptable y viable en un entorno profesional y organizacional se entiende como innovación.

Tampoco existe una receta única, práctica y aplicable de forma automática sobre liderazgo, ni para las Fuerzas Armadas del siglo XXI ni para

¹ Ph. D. por la Universidad de Stanford. Fundador y presidente de Creative Think, consultora norteamericana especializada en creatividad e innovación, de reconocido prestigio internacional. Ha colaborado, entre otras, con empresas como Apple, Disney, IBM, Microsoft, Coca-Cola, Pepsi-Co, Citigroup, Sony, Time-Warner, Mattel, NBC, Pfizer, Intel, Nestlé o el United States Air War College. Autor de varios *best-seller* sobre esta materia.

ninguna otra organización. El liderazgo es un complejo patrón de relaciones interpersonales entre roles funcionales, muy influido por la situación y por otras numerosas variables, generalmente difíciles de definir y controlar. Conocido por ello como «el arte de lo intangible», se aspira no obstante, cada vez con más solidez, a basar sus teorías en resultados objetivos de estudios e investigaciones de carácter científico, procedentes de campos diversos como la neurociencia, la psicología, la sociología o de otros estudios aplicados del ámbito de la dirección y gestión de las organizaciones.

A pesar de que no hay una receta magistral para ejercer el mando a través del liderazgo, es posible sin embargo apuntar algunos elementos básicos que faciliten la transformación de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI a través del liderazgo, desde un enfoque creativo del mismo.

En clave de receta culinaria, que incluye habitualmente la información básica para que cualquier persona pueda cocinar una comida bien hecha, se abordará en este capítulo el liderazgo creativo en relación con los siguientes elementos: el objetivo (qué comida queremos cocinar), el aperitivo (el hambre, la necesidad de la comida que queremos cocinar); los ingredientes (base fundamental de la comida, en cantidad y calidad; hay que sacarles el máximo sabor y potencial); la cocina (las características de nuestra cocina, los utensilios y electrodomésticos de que disponemos, nuestros propios gustos culinarios y la influencia de otras culturas culinarias); y finalmente los cocineros (los que finalmente son responsables de aplicar con arte y ciencia la receta y obtener un buen plato, preparando y cocinando los ingredientes en la cocina de que disponen y adaptándose a la situación, a su cocina, a lo que quieren los comensales e incorporando la influencia de otras tendencias culinarias).

En fin, el objetivo muestra el resultado final deseado, que los miembros de las Fuerzas Armadas se sientan agentes de sus propios cambios y las ideas fluyan con facilidad en todos los niveles y en todas direcciones; el aperitivo, para abrir boca, razona la necesidad de liderazgo creativo como elemento esencial de la transformación de las Fuerzas Armadas del siglo XXI; los ingredientes son las personas con su talento, el capital humano de las Fuerzas Armadas; la cocina es la propia institución militar, con su normativa y regulación jurídica, sus misiones, su cultura, sus estructura organizativa y sus valores; los cocineros son los militares durante el ejercicio del mando, en cualquier nivel. Estos últimos serán los verdaderos motores de la transformación, siempre que la cultura corporativa respecto al liderazgo permita fomentar un verdadero clima de creatividad e innovación.

Objetivo: Chupa Chups en las Fuerzas Armadas

«Ves cosas y dices: “¿Por qué?”. Pero yo sueño cosas que nunca fueron y digo: “¿Por qué no?”»

George Bernard Shaw²

¡Qué idea tan simple tuvo Enric Bernat, confitero, en 1958: hacer un caramelo que se pudiera agarrar con un palo! El mundo necesitaba un producto que sería «como comer un caramelo con un tenedor». Más de medio siglo después ¿quién puede decir, sea adulto, joven o niño, que no ha probado, visto u oído hablar del Chupa Chups? Una idea útil, práctica, sencilla, barata, fácil de llevar a cabo, novedosa en su momento. Un dulce universal y atractivo, de éxito duradero, que hace felices a niños y a adultos.

Es posible que más de uno hayamos pensado alguna vez: «se me podía haber ocurrido a mí». Efectivamente, es cierto. Cada uno de nosotros tiene dentro de sí el potencial necesario para generar ideas novedosas, útiles, viables y aceptables. Todo ser humano tiene, en mayor o menor medida, esa capacidad, aunque a veces no resulta tan sencillo ponerla en juego.

Para pasar de la inacción, la comodidad con lo conocido y el conformismo, de un pensamiento, de una intención interna y transitoria, del «y si», a la generación, expresión, análisis y aplicación de ideas novedosas y útiles, a la acción creativa, y para que esta acción sea valorada y aceptada por otras personas, se requieren unos hábitos individuales y corporativos adecuados, perseverancia y esfuerzo, conocimientos, entusiasmo, contraste de diferentes perspectivas, y, en fin, que se alineen en el tiempo, lugar y momento oportunos un numeroso grupo de factores influyentes, individuales, grupales, culturales y organizativos. Sencillamente a veces en la interacción persona-entorno, en función de dichos factores, no se fomenta adecuadamente la creatividad y la innovación y se inhibe gran parte de su expresión potencial. Uno de sus principales facilitadores o inhibidores, según se aplique a nivel corporativo, es el liderazgo.

Aunque a priori hablar de creatividad en las Fuerzas Armadas puede parecer, posiblemente, paradójico, la realidad es que la innovación y la creatividad siempre han formado parte de las Fuerzas Armadas. Muestra de ello es que han sido y siguen siendo capaces de transformarse y adaptarse continuamente a los cambios y demandas del entorno, manteniendo por otra parte su fuerte identidad y cultura organizativa y sus valores esenciales, críticos para el éxito de sus misiones. Lograr un adecuado

² George Bernard Shaw (1856-1950). Escritor y periodista irlandés, considerado el autor teatral más significativo de la literatura británica posterior a Shakespeare. Premio Nobel de Literatura en 1925.

equilibrio entre tradición e innovación no es tarea fácil. ¿Quién ha llevado a cabo esos cambios, quiénes han sido los actores de primera línea de dicha innovación? Los propios militares, el capital humano de la institución.

Las Fuerzas Armadas son ricas en talento humano, por cantidad, por calidad y por diversidad. El personal militar, además de guiar su comportamiento en base a unos valores institucionales comunes y bien interiorizados, es cuantioso en número, muy diverso en competencias. La diversidad y contraste de percepciones es la puerta del camino de la excelencia, de la innovación, de la mejora continua. La creatividad y la innovación son en definitiva, ni más ni menos, el motor del cambio a mejor, de la transformación continua de las Fuerzas Armadas del siglo XXI en la dirección y en la forma adecuada.

Llegados a este punto conviene reflexionar sobre el papel que las Fuerzas Armadas han jugado en ocasiones en relación con el liderazgo de su propia transformación. ¿Son normalmente los productores, guionistas, impulsores o directores o más bien los actores principales de los grandes cambios producidos en las Fuerzas Armadas? Posiblemente, algunas de sus grandes transformaciones, como el nuevo modelo de Fuerzas Armadas plenamente profesionales y la desaparición del servicio militar obligatorio o la incorporación de la mujer a la institución militar en todos sus niveles, no hayan surgido desde dentro, sino que se impulsaron en su momento merced a la demanda ciudadana y a la voluntad política, a pesar de una posible inercia interna inicial de reticencia y desconfianza ante tales cambios, basadas en una férrea defensa de las tradiciones y afianzadas por el razonable y clásico temor de muchas organizaciones a efectuar grandes transformaciones que conllevan una alta percepción de riesgo e incertidumbre.

La visión y los objetivos a lograr, el impulso de los grandes cambios acaecidos en las Fuerzas Armadas en nuestra historia reciente han sido dictados habitualmente desde el poder político. Eso sí, una vez decidido y ordenado por el gobierno de turno un cambio de gran calado, los militares, merced a sus valores, independientemente de si inicialmente estuviesen más o menos plenamente convencidos o de acuerdo con la idea novedosa y sus objetivos, siempre acatan las órdenes y directrices, las asumen como propias y ponen todo el empeño del mundo en el planeamiento y desarrollo del proceso de cambio y transformación para que los resultados sean los mejores posibles. Finalmente, una vez implantado el cambio, pasado el tiempo, el cambio es plenamente asimilado e interiorizado, se ha acomodado e integrado en la cultura corporativa de la institución militar.

En este marco, la tesis planteada en este capítulo es que las Fuerzas Armadas disponen de numerosas herramientas para aplicar el liderazgo creativo que se precisa en el siglo XXI, pero que desde el ejercicio

del mando y de la cultura corporativa aún hay amplio margen de mejora para que se fomente suficientemente un clima que facilite el flujo e intercambio sincero, auténtico y leal de ideas novedosas y útiles, que permita expresar y obtener cotidianamente el máximo potencial de creatividad de cada militar y mejorar así la ineludible innovación y transformación continua de las Fuerzas Armadas.

El planteamiento de este capítulo es que incluso una institución tan jerarquizada y disciplinada, tan aferrada a las tradiciones, tan habituada al control, las normas y los procedimientos, tan metódica en el planeamiento y desarrollo de sus actividades como las Fuerzas Armadas puede y debe ser innovadora. En consecuencia, los militares, tanto en calidad de jefes que están llamados y obligados por normativa legal a ejercer el mando a través de su capacidad de liderazgo, como en calidad de subordinados, compañeros o miembros de un mismo grupo de trabajo, pueden y deben ser creativos. A pesar de ello, probablemente la mayoría los militares no emplean a menudo de forma proactiva su máximo potencial creativo, ni se les forma o estimula cotidianamente para potenciarlo y fomentar dicha actitud. No es un fenómeno exclusivo del ámbito castrense, sino habitual en la mayor parte de las organizaciones.

Para dar respuesta a esta necesidad, las Fuerzas Armadas tienen como opción algo tan simple de decir como complejo de llevar a cabo: definir un modelo de liderazgo que incluya estilos de mando que fomenten de forma cotidiana la proactividad³ a cualquier nivel, incluyendo en este concepto la iniciativa, la creatividad y la autonomía personal; institucionalizarlo, interiorizarlo a través de la cultura corporativa; estimular y desarrollar aún más si cabe el desarrollo de todo su potencial creativo, facilitando su máxima expresión, mediante medidas diversas que incluyen la formación sistematizada, la motivación y la evaluación del desempeño. Solamente así podremos aprovechar óptimamente el potencial de nuestro personal en beneficio de la transformación de las Fuerzas Armadas y dar la respuesta más adecuada a los problemas y desafíos que afrontamos en el día a día, caminando hacia el futuro por la senda de la excelencia y de la calidad.

Los objetivos de este capítulo se centrarán en fin en los siguientes aspectos: reconocer la necesidad de liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI; reconocer la compatibilidad de dicho liderazgo con las tradiciones y valores de las Fuerzas Armadas y la existencia de nor-

³ Según el modelo de competencias directivas de Cardona, P. y Nuria Chinchilla, M. (IESE, Barcelona, 2009), la *proactividad* formaría parte de la categoría de competencias de eficacia personal. Se subdividiría en: *Iniciativa* (muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad); *Creatividad* (genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan); y *Autonomía personal* (toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno).

mativa legal que obliga a ejercer el liderazgo en el ejercicio del mando, incluido el liderazgo creativo, a menudo desatendido; sensibilizar a todos los miembros de las Fuerzas Armadas acerca de su propio potencial individual, personal, de generación de ideas novedosas; y, finalmente, analizar el ejercicio del mando desde el liderazgo, centrado en la aplicación de un liderazgo creativo cotidiano que convierta cada militar, en todos los niveles, en un agente de cambio.

Aperitivo: del mando a la necesidad del liderazgo creativo

Mando, liderazgo y Fuerzas Armadas

El esfuerzo por obtener una comprensión científica del liderazgo es un fenómeno relativamente reciente. Por el momento, la acumulación de datos y resultados de las investigaciones no ha producido una comprensión integrada del liderazgo. No existe, ni siquiera entre los investigadores, una definición única y globalmente aceptada del concepto de liderazgo, sino diferentes aproximaciones y percepciones sobre el tema. Citando a Warren Bennis⁴, el liderazgo es «el tema más estudiado y peor comprendido de las ciencias sociales».

A pesar de ello, cada día se sabe más sobre las motivaciones del ser humano y por qué y cómo funciona el liderazgo y existe un amplio consenso, fruto de la experiencia y de los resultados objetivos de los diferentes estudios e investigaciones, sobre la relevancia del liderazgo: el éxito o fracaso de cualquier organización depende, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Todos los tipos de organización reconocen actualmente la importancia capital del liderazgo como factor crítico de éxito o fracaso. De ahí que el liderazgo haya irrumpido en los últimos años en un sinfín de foros, publicaciones, trabajos, planes de enseñanza, normas, etc. en diferentes sectores de actividad y con un alcance de ámbito global.

Desde una perspectiva superficial de las actividades y la cultura propias de las Fuerzas Armadas en general, y de las españolas en particular, parecería que el enfoque directivo del militar está mucho más orientado hacia el ejercicio del mando que hacia la capacidad de liderazgo. Esta percepción debe replantearse, en el sentido de que no son conceptos antagónicos o excluyentes. La capacidad de liderazgo es condición imprescindible para el ejercicio del mando militar en el siglo XXI. En realidad los militares siempre han aplicado la capacidad de liderazgo, tratando de

⁴ Profesor, experto en liderazgo y administración de negocios estadounidense. Es uno de los principales expertos mundiales en liderazgo. Presidente fundador del Instituto de Liderazgo de la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del Sur de California y profesor distinguido en Administración de Negocios en esa universidad. Es también investigador distinguido en Thomas S. Murphy y académico invitado en el Centro para el Liderazgo Público de la Escuela de Negocios de Harvard.

adaptar la forma y estilos de ejercer dicho liderazgo a la propia evolución del contexto y de los tiempos. En esa evolución, han conseguido mantener siempre como base que cimienta el liderazgo militar los valores esenciales de la institución militar: disciplina, lealtad, integridad, ejemplaridad, obediencia, compromiso, espíritu de sacrificio, etc.

Numerosas organizaciones civiles, tanto en España como en otros países, valoran, aspiran, ponen como ejemplo a seguir o tratan de aplicar en determinados momentos el liderazgo por valores tan característico del ámbito castrense. Del mismo modo, las Fuerzas Armadas, españolas y de otros países aliados y amigos, también han ido incorporando al denominado «liderazgo militar» conceptos que se han desarrollado y probado con éxito en las organizaciones y empresas civiles o en organismos multinacionales relacionados con la seguridad y defensa, que se consideran que pueden ser de alto valor también para el ámbito militar. Ejemplos de este tipo de conceptos son: la gestión por competencias, la inteligencia emocional, la gestión de la diversidad, la gestión del conocimiento, la gestión de la incertidumbre y la complejidad, etc. Este rico intercambio de experiencias entre organizaciones de diferente tipo y con diferentes objetivos ayuda a desarrollar en nuestras Fuerzas Armadas nuevas formas de ejercer el mando a través del liderazgo, mucho más acordes con las exigencias del contexto actual.

El cambio es parte de la vida personal y de la de cualquier organización. Hay que saber liderarlo y gestionarlo correctamente, especialmente en el marco del actual escenario estratégico volátil, incierto, complejo y ambiguo en que nos toca vivir. El gran desafío de hoy es la alta velocidad de innumerables cambios sucesivos, la incertidumbre que generan en el devenir de las organizaciones y de su personal y la elevada exigencia de flexibilidad y adaptación continua que conllevan.

El liderazgo en las Fuerzas Armadas de siglo XXI no se puede ejercer de la misma forma que se ha hecho en el pasado. Como dijo Einstein, «si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo». El contexto, los riesgos y amenazas, los escenarios geoestratégicos de actuación, los sistemas de armas, las tecnologías o los valores, expectativas, intereses y comportamientos generacionales de las personas evolucionan y cambian continuamente. No cabe duda que gran parte de los valores de los nuevos líderes serán similares a los del pasado, pero el desarrollo de determinadas habilidades y la utilización de nuevas herramientas y estilos facilitarán el ejercicio del mando a través del liderazgo en beneficio de la transformación y adaptación continua que requieren los nuevos tiempos.

Más allá del esfuerzo en la formación actualizada sobre liderazgo, desde diferentes perspectivas, que ya se lleva a cabo en diferentes centros docentes y escuelas militares en todos los niveles de la enseñanza militar, es preciso que los profesionales de la carrera militar sientan claramen-

te la necesidad de ejercer el mando a través del desarrollo continuo de la capacidad de liderazgo. De mi experiencia docente reciente he podido detectar que algunos aún se preguntan si mando y liderazgo son realmente conceptos diferentes y si éste último no es más que una moda innecesaria para las fuerzas armadas. Otros, afortunadamente muy pocos, opinan incluso que la capacidad de liderazgo es innata y que no puede aprenderse.

¿Se pueden aprender nuevas habilidades para mejorar la capacidad de liderazgo, en beneficio del ejercicio del mando, imprescindible para cumplir las misiones y cometidos de las Fuerzas Armadas, para afrontar su necesaria transformación, y en beneficio también de la motivación y desarrollo de los militares-personas? Sí, y una de esas cualidades es el objetivo de este capítulo: el liderazgo creativo.

No se obtendrán todos los beneficios del liderazgo aplicado a las Fuerzas Armadas si no se continúa avanzando hacia la institucionalización de la capacidad de liderazgo como valor clave de la cultura militar, interiorizado por sus miembros, si no se refleja, sistematiza y pone en valor debidamente en nuestra legislación y normativa, en los procedimientos y formas de actuación, en los sistemas de enseñanza, en los sistemas y procesos de evaluación y de promoción o en la asignación de destinos y puestos de trabajo.

Del mando al liderazgo creativo

«El liderazgo creativo promueve una cultura en la que la persona crece y genera soluciones nuevas y sostenibles en respuesta a los retos del presente».

KaosPilot

El desarrollo y el ejercicio de la capacidad de liderazgo deben entenderse como un camino a seguir por muchos, más que como una meta alcanzable por completo por una única persona. En efecto, si se revisan las cualidades y competencias que se requieren hoy en día para ser considerado un líder, da la impresión de que hace falta ser un *superman* o una *superwoman* para estar capacitado a alto nivel en todas ellas. Parecería así que casi hemos regresado a las antiguas teorías del liderazgo, las «personalistas», las del «gran hombre», las de «el líder nace y solo hay unos pocos privilegiados con ese don».

En el ámbito de Fuerzas Armadas se podría pensar, en mi opinión erróneamente, que no hace falta institucionalizar, estimular, desarrollar de forma sistematizada y premiar la capacidad de liderazgo, ya que con el mando y la obediencia, la disciplina y el resto de valores y reglas de conducta del militar, es más que suficiente para cumplir la misión. Esta sería

la opción más cómoda y sencilla. En determinadas situaciones puede incluso ser la única opción. Pero, en general, no siempre es la forma más efectiva y eficiente de dirigir. De hecho, las Fuerzas Armadas de muchos otros países aliados y amigos optan por apostar por la capacidad de liderazgo, como un complemento necesario y esencial, del ejercicio del mando militar. En las nuestras aún hay trabajo por hacer, aunque las propias Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas⁵ recogen numerosas actitudes y conductas a seguir relacionadas con el liderazgo.

Más allá del verdadero líder carismático cuasiinnato, de los que algunos analistas citan reiteradamente diversos ejemplos históricos, pero de los que nunca existirán tantos como necesitaríamos para cubrir todas las organizaciones, o departamentos, o unidades y centros militares, es preciso centrarse en el valor del liderazgo cotidiano, como compendio de competencias (aptitudes, actitudes y valores, habilidades y conocimientos) que idealmente debe disponer cualquier jefe o mando militar, en diferentes niveles y ámbitos de responsabilidad, para un óptimo desempeño.

Al liderazgo, en ocasiones, se le añaden algunos adjetivos para destacar determinados aspectos esenciales de dicha capacidad que son capaces de marcar diferencias entre la media y la excelencia en el desempeño y en los resultados, según se deduce de la experiencia de su aplicación en todo tipo de organizaciones. Es el caso del llamado «liderazgo creativo». En realidad es enfocar con más luz una de esas competencias esenciales del líder de entre todas las que componen su capacidad de liderazgo: la de crear el clima adecuado para que fluyan fácilmente las ideas y se facilite la expresión del talento creativo que el contexto actual exige a cualquier tipo de organización. En lo que llevamos de siglo XXI el liderazgo creativo se ha hecho esencial en las organizaciones excelentes.

Concepto de liderazgo creativo

Puesto que no hay una definición de liderazgo única y consensuada, sino más bien diferentes aproximaciones y perspectivas de los investigadores, sería osado y no parece por tanto aconsejable ofrecer una definición formal sobre el liderazgo creativo. Sin embargo, entre las muchas acepciones de este término utilizadas en la bibliografía de diferentes foros e investigaciones, es conveniente resaltar una serie de características que conforman la capacidad de liderazgo creativo en el sentido en que se utiliza a lo largo de este trabajo.

⁵ Real Decreto 96/2009, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (ROFAS). Según el Artículo 1 de las ROFAS, estas constituyen el código de conducta de los militares, definen los principios éticos y las reglas de comportamiento de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico. Sirven de guía a todos los militares para fomentar y exigir el exacto cumplimiento del deber.

El liderazgo creativo está relacionado con el liderazgo del cambio, con la transformación y capacidad de adaptación de una organización. De todas las cualidades y competencias que un líder debe disponer o a las que debe aspirar, destacan como componentes clave del liderazgo creativo la capacidad de transmitir una visión, en lo posible compartida y creada por todos de forma colaborativa, de motivar a los demás y de fomentar un ambiente de trabajo y una cultura corporativa en los que la proactividad, la iniciativa y la autonomía personal sean hábitos cotidianos.

Para ello son necesarias una serie de cualidades, destacando especialmente entre ellas la inteligencia emocional, el autoconocimiento de fortalezas y debilidades propias, la humildad y el reconocimiento que es imposible saberlo todo o ser el mejor en todo y del valor de las ideas de otros, de la inteligencia colectiva, de la atenta observación, de la escucha activa, de la apertura de mente, de la flexibilidad y la capacidad de ver las situaciones y problemas desde diferentes perspectivas y puntos de vista, de la curiosidad constante, de la puesta en valor y la aceptación de la riqueza de las diferencias en ideas, fruto de la diversidad, y del cuestionamiento constructivo del *statu quo*.

El liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas debe entenderse, o al menos así se enfoca en este trabajo, como aquella parte del ejercicio del mando a través del liderazgo que busca dirigir la transformación y evolución de las mismas desde dentro, fomentando que las ideas fluyan fácilmente, rápidamente y en sentido omnidireccional y que todos los miembros de la organización se sientan y actúen como agentes de cambio.

Liderazgo creativo: una necesidad ineludible

«Cada realidad ignorada relata su propia venganza».

*José Ortega y Gasset*⁶

¿Por qué es necesario el liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI?

Vamos a analizar la percepción de esta necesidad desde varios puntos de vista, interrelacionados: contexto, tendencias de liderazgo en las organizaciones del siglo XXI, la búsqueda de la excelencia y la gestión de la calidad, los aspectos sociales generacionales, la motivación individual, la transformación de las Fuerzas Armadas y las referencias crecientes sobre dicha necesidad desde el propio ámbito interno de las Fuerzas Armadas. Finalmente citaremos de forma breve y general algunos aspectos

⁶ 1883-1955. Filósofo y ensayista español, exponente principal de la teoría del perspectivismo y de la razón vital (racio-vitalismo) e histórica, situado en el movimiento del novecentismo. Uno de los filósofos españoles de la primera mitad del siglo XX que más influencia ha ejercido en España y fuera de ella.

del marco legal de las Fuerzas Armadas relacionados con liderazgo y creatividad, lo cual convierte la necesidad analizada en una obligación, en un deber.

El contexto

Desde el *punto de vista contextual*, citando las palabras del general Molina (2012)⁷ se suele denominar al entorno actual en el que vivimos y en el que las Fuerzas Armadas del siglo XXI desarrollan sus misiones como «VICA»⁸.

Efectivamente, las Fuerzas Armadas del siglo XXI deben estar preparadas, organizadas y llevar a cabo sus misiones en un contexto altamente complejo e incierto, con continuos cambios y vaivenes, en ocasiones imprevisibles o sorprendentes, de impacto global y que se producen a velocidades de vértigo. Las predicciones y planes a largo plazo ya no son fiables, hay que reorientar el rumbo mucho más a menudo y adaptarse continuamente.

Por otra parte, como consecuencia de la integración y compromiso solidario de España en los organismos internacionales de seguridad y defensa de los que formamos parte, así como de la conciencia de la necesidad de defender con todos los medios y vías disponibles nuestros intereses nacionales dentro y fuera de nuestras fronteras, existe una necesidad de adaptar continuamente las capacidades militares para poder hacer frente rápidamente y con las mayores garantías de éxito a situaciones, misiones y escenarios diversos y cambiantes, a veces poco previsibles, como la llamada «primavera árabe».

En el actual entorno operativo se precisa además un enfoque global. El éxito de la misión asignada al componente militar en una operación multinacional no podrá garantizarse si este no tiene en cuenta la diversidad e idiosincrasia de los diferentes actores presentes en el escenario, militares y civiles, nacionales y de otros países, locales y globales, etc. Cada uno de esos actores tiene además su propia visión del mundo, una misión y cometidos en la zona de operaciones probablemente diferentes y una cultura propia.

Vivimos además inmersos en la era de la información y del conocimiento, en un mundo ya impensable sin redes ni las llamadas «nuevas tecnologías», que no solo dan mayor relevancia, interconexión y velocidad al citado contexto de trabajo, sino que también provocan cambios en las

⁷ General de División del Ejército del Aire. Conferencia «Liderazgo estratégico en las Fuerzas Armadas». Panel de liderazgo estratégico del XIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Madrid, 5 de noviembre de 2012.

⁸ VICA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.

sociedades, en los comportamientos y valores de los individuos y en el funcionamiento de las organizaciones y aportan un sinnúmero de posibilidades y mejoras a las capacidades de mando y control y a los procesos de toma de decisiones y de intercambio de información y de conocimiento.

Por ello, hoy más que nunca, se precisa una capacidad de liderazgo efectivo, basado en valores, en el compromiso y que sepa gestionar la diversidad. Pero además, en toda organización se demanda hoy en día capacidad de flexibilidad y de rápida adaptación. ¿Es eso posible, al ritmo actual, a la velocidad de los cambios de hoy, si enfocamos los problemas desde una única perspectiva y sin atrevernos a cuestionar procesos o procedimientos poco eficientes, o si tendemos a quedarnos anclados en el «siempre se ha hecho así», o en el «si funciona, no lo toques», o «esto no es de mi ámbito y yo no puedo solucionarlo»?

Desde luego el entorno será más manejable si se estimula un ambiente constructivo y compartido que facilite el flujo continuo de numerosas ideas novedosas y útiles, de forma cotidiana, en todas direcciones. Junto con un estilo de mando adecuado, positivo y abierto hacia el cambio y el trabajo colaborativo, las nuevas tecnologías y las múltiples posibilidades de las aplicaciones en red pueden contribuir, bien utilizadas y controladas, a facilitar el liderazgo creativo y la innovación en organizaciones complejas y con personas distribuidas en numerosos emplazamientos geográficamente distantes, como es el caso de las Fuerzas Armadas.

Tendencias de liderazgo

Frente a los retos que plantea el contexto actual, las *tendencias de liderazgo en las organizaciones del siglo XXI* dan algunas respuestas e indicios de hacia dónde deben enfocarse más las organizaciones. Destacan en este marco las conclusiones más relevantes de un reciente estudio a nivel global realizado por IBM⁹: el liderazgo creativo es actualmente no solo un factor esencial en cualquier organización sino además un factor diferencial para dirigir y conseguir resultados extraordinarios. El análisis de los resultados del estudio revela que los directivos de las organizaciones sobresalientes han sabido gestionar la complejidad de un modo más efectivo. ¿Cómo? Sacando partido de la complejidad de tres formas principales: incorporando un liderazgo creativo, reinventando las relaciones con el cliente y desarrollando una destreza operativa.

En general, según el citado estudio, la creatividad ocupa el primer lugar entre las cualidades de liderazgo de los directivos. Por tanto, para garantizar el éxito de cualquier tipo de organización, más aún para obtener re-

⁹ 2010 IBM Global CEO Study. Estudio realizado en más de sesenta países de todo el mundo mediante entrevistas a más de 1.500 directivos, de organizaciones privadas y públicas, de diferentes tipos, sectores de actividad y tamaños.

sultados sobresalientes, las organizaciones requieren hoy en día potenciar la creatividad mucho más que sustentarse en el rigor, la disciplina en la gestión, la integridad o incluso una visión. Esta sola afirmación, fruto de un estudio riguroso llevado a cabo por una fuente fiable, por sí sola debería servir para iluminar nuestro camino en el tipo de competencias que toda organización debe potenciar, y las Fuerzas Armadas no deberían quedarse al margen de ello, porque trabajan en el mismo contexto volátil e incierto y se nutren de personas que provienen de la misma sociedad, a la que igualmente sirven con absoluta dedicación y sacrificio. Su cliente es esencialmente la sociedad a la que sirven, su capital humano, la base de sus capacidades, proviene de la sociedad y su producto, intangible, en términos de seguridad y defensa, busca el objetivo principal de asegurar el mantenimiento de la libertad y el bienestar de dicha sociedad.

A esta importantísima conclusión desde una perspectiva de las tendencias directivas en las organizaciones conviene añadir dos matices complementarios: (1) no hay resultados sobresalientes sin búsqueda continua de la excelencia (una referencia actitudinal y comportamental, una forma de hacer las cosas, a las que las Fuerzas Armadas no pueden ser y no son ajenas); (2) no hay resultados sobresalientes ni excelencia sin un adecuado modelo de calidad total que obligue a poner en marcha las mejores prácticas y procesos de planificación, acción, seguimiento y evaluación, revisión y aplicación de lecciones aprendidas en un ciclo sin fin de mejora continua.

Calidad y excelencia

En este marco de la necesidad de la *búsqueda continua de la excelencia y de la gestión de calidad total*, destaca como modelo de referencia en la el ámbito de la Unión Europea el modelo de calidad y excelencia empresarial «EFQM»¹⁰. Dicho modelo es aplicado actualmente por más de 30.000 organizaciones (empresas, universidades, colegios, institutos de investigación, organismos públicos, etc.). Citando las palabras de H. Van Rompuy, presidente del Consejo Europeo:

«Todas las organizaciones europeas, tanto públicas como privadas, se enfrentan a nuevos retos. La creciente presión para competir en un escenario global con recursos limitados implica que todos tenemos que trabajar unidos para garantizar nuestra prosperidad y la de las futuras generaciones. El modelo de excelencia EFQM proporciona un marco que fomenta la cooperación, la colaboración y la innovación que necesitamos para asegurar la consecución de dicho objetivo».

¹⁰ European Foundation for Quality Management (EFQM). Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Fundación sin ánimo de lucro, con sede en Bruselas, que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países. Para ampliar información, visite: <http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel>.

El modelo de excelencia EFQM 2013 pretende estimular la mejora continua y puede usarse en cualquier tipo de organización privada o pública, de cualquier sector, tamaño y complejidad. El modelo se usa como base de autoevaluación frente a nueve criterios¹¹ basados en ocho conceptos fundamentales o principios esenciales que se pueden traducir en atributos de una cultura organizacional de la excelencia. El primero de los nueve criterios del modelo de excelencia EFQM es el liderazgo. Uno de los ocho principios esenciales de dicho modelo es el aprovechamiento de la creatividad y de la innovación¹².

En fin, desde la perspectiva de la excelencia y la calidad, queda patente que también las Fuerzas Armadas del siglo XXI, en constante transformación y en permanente búsqueda de la excelencia, la eficacia y la eficiencia, obtendrían beneficios de la aplicación de dicho modelo. Excelencia y calidad son deseables y necesarias en unas Fuerzas Armadas profesionales en el siglo XXI. Además, ambas van unidas indisolublemente, entre otras cosas, a la innovación y al aprovechamiento de la creatividad. Desde la capacidad de liderazgo creativo, el militar tiene la posibilidad de estimular y dirigir por el buen camino dicha innovación y la continua transformación de las Fuerzas Armadas.

Perspectiva generacional

Desde una *perspectiva social evolutiva, generacional*, el personal de las Fuerzas Armadas del siglo XXI está formado por personal que pertenece a distintas generaciones¹³ por el simple hecho de su fecha de nacimiento. También su lugar de nacimiento y la cultura en la que han crecido influye en gran medida, especialmente en lo que respecta al personal militar procedente de otros países.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la palabra «generación» deriva del latín *generatio* que, de acuerdo con una de sus acepciones, refiere a un «conjunto de personas que por haber nacido en fechas

¹¹ Los nueve (9) criterios del EFQM son (se mantiene su denominación original en inglés): (1) Leadership; (2) Strategy; (3) People; (4) Partnerships & Resources; (5) Processes, Products and Services; (6) Customer Results; (7) People Results; (8) Society Results; (9) Business Results.

¹² Modelo EFQM. Principio fundamental «Aprovechamiento de la Creatividad y la Innovación»: Las organizaciones excelentes generan valor añadido y mayores niveles de rendimiento gracias a la mejora continua y la innovación sistemática mediante el aprovechamiento de la creatividad de todas las partes interesadas.

¹³ Según las investigaciones del proyecto «Pew Internet & American Life Project» del «Pew Research Centre», las diferentes generaciones demográficas pueden clasificarse en función de la edad (datos con edades del año 2011) según las siguientes denominaciones: G.I (75 años o más); Silent (66-74 años); Older Boomers (57-65); Younger Boomers (47-56); X (35-46); Y, Millenials (18-34).

próximas y recibido educación e influjo socio-cultural semejante, se comportan de manera afín o comparable en ciertos aspectos».

Entonces, podemos decir que una generación cobra entidad cuando comparte valores (creencias rectoras), principios de acción, normas (códigos que regulan la aplicación de dichos principios), y comportamientos, o sea, manifestaciones que pretenden «que los otros» vean y conozcan cuáles son los valores por los que la generación está dispuesta a trascender.

De modo general, los diferentes investigadores sobre este tema han detectado que las personas de cada generación poseen distintos principios y puntos de vista sobre la esencia de la vida, el trabajo, la jerarquía, la obediencia, el esfuerzo, el sacrificio, etc. Aunque hay que reconocer que las generaciones no son estrictamente homogéneas, ni repentinos son los cortes generacionales, sí muestran una tendencia social general en un contexto y momento dados. Desde la perspectiva de las organizaciones y del liderazgo es muy importante conocer y saber manejar esas diferencias y principios claves generacionales, que para las personas de cada generación son ni más ni menos que su plan de vida, lo que quieren y lo que no quieren, lo que priorizan y lo que postergan, su lógica para tomar decisiones, lo que las compromete o las desarraiga, en definitiva, muestran aquello en lo que creen y en lo que no creen.

Los pertenecientes a la generación «X», nacidos entre 1965 y 1980, fueron educados bajo el mensaje de la responsabilidad, del esfuerzo, del sacrificio y del trabajo duro, del estudio, del respeto y obediencia a la autoridad, de la planificación y el ahorro, o de una relación laboral comprometida a largo plazo.

Los investigadores consideran generación «Y» o *Millennials* a los nacidos a partir de 1980, que crecieron con la explosión de Internet o la globalización por citar algunos eventos significativos generacionales destacados los *Millennials* recibieron la mayor inversión educativa de la historia de la humanidad y nacieron y se educaron en hogares tecnologizados. En nuestro país, como en otros, son los hijos de la democracia, de la introducción masiva del ordenador en el hogar, del correo y la mensajería instantánea.

Es conveniente comprender la diferente relación de la generación «Y» con la autoridad, ya sea a través de una persona, un sistema, una empresa, o de sus propios padres. En general, sus comportamientos se caracterizarían por una cultura de la inmediatez y lo instantáneo; un rechazo a las jerarquías y a la autoridad, en beneficio de la colaboración; un enfoque consumista de servicios por lo que exige a todo utilidad, sencillez, bajo coste, practicidad e inmediatez; un elevado grado de libertad e individualismo; curiosamente, junto al individualismo, mayor solidaridad frente a desconocidos o desprotegidos; experiencia tecnológica y deficiencia en interacción interpersonal y en inteligencia emo-

cional; culto a la imagen; en definitiva nuevas formas de interacción y de acceso a la información.

Su visión del trabajo es por proyectos temporales, más que la clásica de una carrera laboral para toda la vida. Su compromiso es de menor duración: el plazo de cumplimiento de su proyecto profesional relacionado con un beneficio y una motivación personal. Salvo que se les motive con nuevos y diferentes proyectos, por lo general no existe fidelización a la organización a la que pertenecen, salvo el sentirse dentro de un ámbito que privilegie la libertad de decisión, participación, valoración y concreción de sus aportes, los retiene. Esto es importantísimo desde el punto de vista del liderazgo creativo, tendremos a los colaboradores y subordinados «Y» de nuestra parte, solamente hay que conseguir que los jefes-líderes «X» sepan manejar los nuevos valores que los «Y» incorporan: «calidad de vida» fuera del trabajo, o «equilibrio trabajo-familia» pasan a ser estandartes de los *Millenials* y factor clave de decisión a la hora de elegir un trabajo, o renovar el contrato psicológico con el que están. El tiempo personal se prioriza sobre el laboral, se trabaja para vivir, no se vive para trabajar; y menos aún en relación de dependencia.

Viendo el lado positivo de las citadas diferencias generacionales, la experiencia, perseverancia y orientación al largo plazo como características salientes de la generación «X», son un buen complemento para la espontaneidad, el impulso y la creatividad de los «Y».

Integrar debidamente al personal de reciente o futuro ingreso con los valores esenciales de la institución militar, hacer compatibles las diferencias generacionales entre sí, mantener motivado al personal en beneficio de su compromiso con las misiones encomendadas es un deber ineludible de las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

Motivación individual

Desde el punto de vista de la *motivación* personal, a menudo asumimos que todo aquel que ingresa en las Fuerzas Armadas automáticamente posee, de entrada, los valores esenciales de la institución, y si no, que los aceptará e integrará en su forma de ser y comportarse. La enseñanza de formación sin duda contribuye a ello, pero de no ser plenamente así, siempre se podría aplicar el ordenamiento jurídico, en especial el código de conducta explícito e implícito del militar regulado por las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas y llegar a utilizar el poder coercitivo y el poder sancionador disponible en la normativa vigente, como el régimen disciplinario. Sin embargo, el marco jurídico disciplinario o penal no garantiza de por sí la motivación humana ni un comportamiento basado en los valores de la institución. Desde luego no garantizan el máximo rendimiento de un individuo.

Hay esencialmente dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca. Ambas cumplen su función. La intrínseca está relacionada sobre todo con cómo uno es, con lo que le mueve a actuar desde dentro de su ser, con sus actitudes y comportamientos. Aquí estarían competencias y cualidades personales como la curiosidad, el interés, la dedicación, la determinación autónoma, el placer de aprender y trabajar o el sentimiento de libertad. Uno no depende tanto de cómo se nos recompense o no desde fuera, sino que se motiva a sí mismo desde dentro. A este tipo de motivación se ape-la desde la perspectiva militar cuando se habla de que por encima de cualquier reconocimiento externo debe estar «la íntima satisfacción del deber cumplido».

La motivación extrínseca está relacionada con nuestra actuación en función de cómo nos aprecian y reconocen los demás, cómo se nos premia o castiga. Este tipo de motivación se basa en reconocimientos tangibles e intangibles, como expresiones (auténticas) de reconocimiento o de reprimenda por parte de los demás, condecoraciones, felicitaciones, altas o bajas calificaciones en evaluaciones del desempeño o en exámenes, impacto positivo o negativo en la nómina, uso de la coacción y del castigo (incluyendo la aplicación del régimen disciplinario), etc.

Un elevado grado de motivación intrínseca es un plus para la creatividad personal. Un adecuado grado de motivación extrínseca es parte imprescindible de los factores organizacionales que ayudan a crear un ambiente para que la creatividad personal se exprese con todo su potencial y dé lugar a la innovación corporativa.

Desde la ciencia de la psicología, centrada en la explicación de la conducta, se insiste una y otra vez en que los premios, los reconocimientos, «las palmaditas en la espalda», la comunicación fluida, coherente y auténtica son mucho más fructíferos para generar los comportamientos que buscamos que los castigos, y que además no van en contra de la firmeza y del establecimiento de unos límites y normas elementales e imprescindibles.

Lo que más garantiza la satisfacción y un alto rendimiento laboral es que las personas que trabajan en una organización estén motivadas intrínseca y extrínsecamente, esencialmente que se sientan útiles y valoradas. Este sentimiento se genera merced al sentimiento de pertenencia a un grupo social, al debido reconocimiento, a oportunidades de desarrollo, de crecimiento y de realización personal. Todo ello, siempre que estén cubiertas otras necesidades más inmediatas, las necesidades más básicas de la base de la pirámide de la teoría de motivación de Maslow, o desde otra perspectiva, siempre que estén resueltos adecuadamente los factores higiénicos fuente de posible insatisfacción según la teoría de Herzberg: las de supervivencia, fisiológicas, como la posibilidad de comer y beber cada día, de dormir, gozar de buena salud, etc.; las de seguridad

como el disponer de un hogar, estabilidad laboral que garantiza el salario para poder vivir en el día a día, la percepción baja de riesgos y amenazas a nuestra vida o persona. En estos aspectos convergen las principales teorías sobre la motivación humana.

Desde esta perspectiva de la motivación individual, el liderazgo creativo debe basarse en fortalecer la motivación y el compromiso del personal porque supone liderar de forma que todo miembro de las Fuerzas Armadas, de forma cotidiana, se sienta útil, valorado y actor del presente y del futuro de su unidad, centro, organismo, agente en fin de la transformación de la institución militar, debido a que sus ideas y propuestas se escuchan y se consideran debidamente, en ocasiones incluso se valoran y reconocen positivamente y se llevan a la práctica.

Percepción de la necesidad por las Fuerzas Armadas

Finalmente, conviene citar algunos ejemplos que evidencian que también desde el ámbito interno de las propias Fuerzas Armadas, cada vez más, se percibe la necesidad de un liderazgo creativo. Al menos una parte de los miembros de las Fuerzas Armadas, y especialmente sus autoridades, son ya hoy plenamente conscientes de que les corresponde también a ellos y desde dentro liderar proactivamente su propia transformación para seguir adaptándose a un entorno global altamente complejo e incierto y que cambia continuamente, cada vez a mayor velocidad.

Así, en los discursos más recientes de autoridades militares con ocasión de los cursos militares de Altos Estudios de la Defensa Nacional que imparte la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, se insiste cada vez más en la necesidad de contar con militares más creativos, junto a otras competencias y cualidades tradicionales como la lealtad, la integridad, la obediencia, la disciplina, la rigurosidad, la capacidad de trabajo, el esfuerzo y la dedicación, el compromiso, etc. Las competencias militares tradicionales deben completarse en fin, en este entorno de creciente incertidumbre y complejidad, estimulando el desarrollo y la puesta en práctica de otras cualidades que contribuyen a una mayor agilidad, flexibilidad y rapidez de respuesta y a una toma de decisiones de calidad e innovadoras, como son: la constante curiosidad, la creatividad y un espíritu crítico constructivo, desde un enfoque de la resolución de los problemas cotidianos proactivo, innovador, integrador, participativo, motivador, práctico y aplicable.

Otro ejemplo reciente en este sentido se enmarca en el contexto de los Premios Ejército del Aire, cuya 34ª edición se celebró el 20 de septiembre de 2012. En dicha edición se presentó como novedad un nuevo trofeo del emblemático hidroavión *Plus Ultra*, como galardón oficial con el que de aquí en adelante se recompensará a los premiados en las diferentes modalidades. La intención del trofeo es «hacer un canto a la iniciativa, a la creatividad, a la fuerza de voluntad, al valor para romper fronteras y

buscar nuevos horizontes, que nos motive a descubrir el «más allá» sin temor a equivocarnos».

Marco jurídico

Finalmente, es preciso resaltar algunos aspectos relevantes sobre esta necesidad derivados del *marco jurídico y normativo* del ámbito militar español.

Por un lado, la reciente Directiva de Defensa Nacional 1/2012, refiere la necesidad de transformación constante de las Fuerzas Armadas y hace referencia a conseguir una mayor eficiencia como uno de sus principios básicos.

Por otra parte, las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas¹⁴, código de conducta y guía esencial de comportamiento del personal militar, hacen referencias explícitas e implícitas al liderazgo, la creatividad, la innovación, la iniciativa, la proactividad y la autonomía personal. Aunque este aspecto se tratará más adelante, en el apartado relativo a «la cocina» centrado en el análisis de la situación actual del ejercicio del liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas, vaya por delante que la necesidad de liderazgo creativo, incorporada en el marco jurídico y normativo vigente aplicable al ámbito de las Fuerzas Armadas, ha dejado de ser una declaración de intenciones para convertirse en una obligación, en un deber ineludible de todo militar.

Los ingredientes: el talento creativo personal de todo militar

«Nada es posible sin las personas, nada permanece sin las instituciones».

*Jean Monnet*¹⁵

Tanto los autores que analizan la experiencia aplicada del liderazgo como los investigadores están de acuerdo en que en situaciones complejas y de alta incertidumbre es cuando más se requiere de grandes dosis de liderazgo. Añadir el adjetivo «creativo» a ese liderazgo cobra sentido en el actual contexto de cambio continuo y acelerado, cambio que hay que gestionar y liderar. En este contexto hacer «lo de siempre» será en muchas ocasiones un claro síntoma de parálisis organizacional o un señal de que no vamos por buen camino desde una perspectiva de eficacia y de eficiencia.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ 1888-1979. Hombre de negocios y banquero de inversiones francés que junto con Konrad Adenauer, Robert Schuman y Alcide De Gasperi es considerado «Padre de Europa», en referencia a su papel fundador en los inicios de la Unión Europea (UE), por haber sido el primer jefe de la alta autoridad de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero en el marco del Plan Schuman. Posteriormente continuó jugando un papel importante en la integración europea durante toda su vida.

En multitud de organizaciones privadas y públicas se pretende potenciar la adaptación, la innovación y la senda de la excelencia como el mejor, a veces el único, camino a seguir. Para ello pretenden disponer de personal con cualidades que permitan afrontar con éxito los desafíos actuales y futuros. Una de dichas cualidades es la creatividad. Sin embargo, la creatividad es una gran desconocida tanto en las organizaciones como para las personas que en ellas trabajan.

En este apartado vamos a tratar de resaltar el potencial creativo de las Fuerzas Armadas desde el punto de vista de sus miembros, de los militares en tanto personas, centrado en los factores personales que influyen en la expresión de la producción creativa individual.

El objetivo es doble. Por un lado, que los jefes y mandos militares, en su aplicación del liderazgo en el ámbito militar en cualquier nivel, se sensibilicen sobre el potencial de ideas útiles y novedosas de sus subordinados (o de sus compañeros en los trabajos en grupo), para que las estimulen, escuchen y valoren debidamente. Por otro lado, que todos los miembros de las Fuerzas Armadas sean conscientes de que por su propia naturaleza humana tienen cierta capacidad de creatividad e innovación, unos más que otros claro está, y que por tanto pueden aportar en el trabajo cotidiano ideas útiles y novedosas. Que sientan que es posible hacer proactivamente «lo que depende de uno mismo» para sentirse partícipes siempre y en primera persona del cambio a mejor y de la transformación continua de las Fuerzas Armadas. No sería lícito criticar los cambios iniciados, planeados o llevados a cabo por otros sin haber elegido implicarse y participar activamente en ellos, sin haber sido capaces de proponer abiertamente ideas personales y puntos de vista diferentes, desde la experiencia profesional propia de cada uno.

Para conseguir este doble objetivo, basado en una revisión bibliográfica del estado actual del concepto objeto de estudio, trataré de desmitificar algunos errores comunes sobre la creatividad y hacer comprender mejor el concepto de creatividad, con el foco en redescubrir la capacidad creativa innata individual y revisaré algunos factores personales que influyen de forma importante en la expresión del potencial creativo desde un punto de vista individual.

Concepto de creatividad

El concepto de creatividad puede entenderse mejor en función de los principales resultados de investigaciones científicas (AMELANG, 1991).

La creatividad es una capacidad natural que todo ser humano posee, en mayor o menor medida, y que se puede desarrollar y mejorar. Es un paso delante de nuestra capacidad de imaginación. Es el proceso de poner a trabajar la imaginación y generar ideas nuevas. Es imagina-

ción aplicada, valiosa y útil. 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 y de enfoques o perspectivas (Barron, 1965).

El concepto de lo nuevo, lo original, es el criterio más usado para definir la creatividad. He ahí la gran cuestión: ¿Qué es lo nuevo? ¿Quién y cómo decide que algo es relativa 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. También se ha utilizado el concepto de idea inusual, nueva o rara desde un enfoque estadístico para definir la creatividad (MacKinnon, 1962).

La creatividad, mucho más que novedad, 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, su magnitud decisiva.

La creatividad no es en ningún caso una moda surgida de las crisis y cambios globales más recientes. Ya en 1950 Guilford, 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 los Estados Unidos, exigiendo desde un enfoque integrador la investigación científica y la promoción de la creatividad.

Aunque es una materia relativamente reciente desde el punto de vista de su investigación científica, comparada con otras áreas de la ciencia, se puede afirmar que la creatividad 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, sino que van en aumento.

Mitos y errores comunes sobre la creatividad

En efecto, 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.

El mito más común apreciado por los investigadores es que es un don, innato, exclusivo de personas únicas, especiales, diferentes, superdotadas, fuera de norma. Este mito va de la mano con el que liga las personas creativas con patologías mentales o desequilibrios psíquicos, con la falsa imagen del creativo como «persona excéntrica». También conlleva al error de que, al ser una cualidad innata, no puede aprenderse a ser más creativo. Otro error habitual es pensar que una persona metódica o con gran capacidad analítica no puede ser creativa. Un error individual más es pensar que lo de ser creativo no es necesario en cualquier profesión y que solamente en algunos ámbitos o tipos de organizaciones se precisa ser creativo (por ejemplo, se suelen citar las relacionadas con nuevas tecnologías relacionadas con internet o telefonía móvil).

Sin embargo, frente a estos mitos se imponen la evidencia, los hechos y los resultados de las investigaciones.

Todos nacemos genios creativos, ya que la imaginación es una capacidad innata natural de todo ser humano. No es exclusiva de unos pocos, todo ser humano posee capacidad de imaginación (a los niños me remito). Gracias a esta capacidad 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. El nivel de aptitud «creatividad», mayor o menor, que cada individuo posee tiene un componente innato, genético, parcialmente relacionado con la inteligencia. Sin embargo, este nivel potencial puede expresarse más o menos en función del ambiente y además puede mejorarse y desarrollarse.

Los estudios centrados en el desarrollo de la creatividad parecen indicar que el talento creativo excepcional se hace, se desarrolla (Ericsson, 1996) y que manifestar creatividad en cualquier campo, como hacía por ejemplo Leonardo Da Vinci, requiere un período de aprendizaje previo (Hayes, 1989; 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).

El porcentaje de trastornos mentales entre las personas consideradas más creativas es similar al del resto de la población. Las personas consideradas como muy creativas gozan por tanto de las mismas posibilidades de tener buena salud física y mental que cualquier otro mortal. Su sello no es el trastorno, la incompreensión o el sufrimiento sino más bien al contrario: disfrutaban más con lo que hacen, son más felices.

Respecto a la aparente incompatibilidad entre orden, método, normativa o tener una alta capacidad de análisis frente a la creatividad, hay que resaltar que es una percepción subjetiva e incorrecta. Las investigaciones

muestran que tanto el pensamiento convergente¹⁶ como el divergente¹⁷ son necesarios para obtener productos innovadores. Con frecuencia la producción y valoración convergentes, que busca soluciones correctas en base a hechos y a la lógica, son necesarias para el acto creativo (Guilford, 1966, 1976). Para ser creativo, además de que debe existir una actitud personal y un clima laboral favorables, hay que poder, por tanto controlar los recursos y materiales con los que se trabaja para obtener los efectos que interesan y seguir el camino fijado. El profundo conocimiento profesional y de la organización es por tanto una condición necesaria, aunque no suficiente.

La creatividad en fin puede darse en cualquier ámbito: se puede ser un músico o un artista creativo, pero también un matemático creativo, un ingeniero creativo, químico creativo, un entrevistador creativo, un profesor creativo, un militar creativo... ¡se puede ser creativo con cualquier cosa que implique el uso de la inteligencia y la imaginación humana! Estamos rodeados de creatividad, aunque por cotidiana la mayor parte de las veces apenas nos damos cuenta de ello porque no prestamos la debida atención. Lo que es peor, desde una perspectiva individual, es que en este mundo de las prisas ni siquiera prestamos el debido esfuerzo o nivel de atención a nuestras propias ideas innovadoras, o no las expresamos donde deberíamos, cuando deberíamos o ante quién deberíamos hacerlo. Y ése el punto de partida mínimo necesario para cualquier organización en el entorno actual.

Factores individuales facilitadores e inhibidores de la creatividad

No cabe duda de que todos nacemos con capacidad de imaginación y con un nivel genéticamente predeterminado de aptitud creativa, mayor o menor. Que ese nivel se desarrolle y logre expresarse en mayor o menor medida depende también de las oportunidades que tenga para hacerlo a lo largo del desarrollo, del contexto, del ambiente.

En el seno de cualquier organización aún hay pocos jefes a los que les guste oír demasiadas propuestas de cambios del mismo individuo, especialmente si se hace de una forma demasiado directa, intensa o crítica, aunque sea constructiva. 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 mu-

¹⁶ 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.

¹⁷ Características diferenciales del pensamiento creativo (imaginativo, discontinuo y divergente), según Edward de Bono: cambia, busca lo distinto, va a saltos, acepta intromisiones al azar, explora caminos heterodoxos.

chas de sus ideas y cuestionamientos en beneficio de la organización, el cambio continuo a mejor está garantizado.

Escuchar y dirigir adecuadamente a las personas en general, y a este tipo de personas con alto potencial innovador en especial, puede llevar al éxito de la gestión del cambio de una organización. No hacerles caso o postergarlas y castigarlas conduce lo a la desmotivación de este tipo de personas, que solamente tienen dos opciones: abandonar la organización, con la pérdida de potencial creativo, o seguir en ella contaminando y desmotivando a otros, en forma de queja continua y crítica destructiva, a modo de manzana podrida. Sin duda no saberlos dirigir favorece el inmovilismo o en el peor caso conduce a la dirección opuesta, el fracaso en la gestión del cambio.

Centrándonos en el potencial creativo individual, ocurre algo en nuestro proceso de crecimiento, en las escuelas y centros de enseñanza, y después, en el ámbito laboral, en las organizaciones profesionales en que trabajamos, que lleva a gran parte de los individuos a reprimir o limitar su creatividad natural y a disminuir su nivel de expresión y producción creativa. Algunos de los factores o variables que influyen facilitando o inhibiendo la creatividad son individuales, personales. Otros son producto del contexto, de la situación, de la tarea y, sobre todo, en el ámbito profesional, de la organización, de su cultura, de su clima, de su tipo de liderazgo. En definitiva, la creatividad se expresa o no en mayor o menor medida, se fomenta o se inhibe, como resultado de la interacción entre los factores individuales y los contextuales y organizacionales. Ya hemos adelantado algunas ideas sobre estos últimos y se desarrollarán más en posteriores apartados de esta obra, por lo que en este apartado vamos a analizar con mayor detalle los primeros.

Según diversos estudios, serían más creativos los sujetos autónomos y autodirigidos, emocionalmente estables, muy motivados intrínsecamente por su trabajo, constantes y perseverantes, con preferencia por el pensamiento práctico y la ocupación cognitiva, de alta inteligencia general, con intereses muy variados y equilibrio en su vida y profesión, y con capacidad de pensamiento visual y sistémico.

Un ingrediente fundamental de la creatividad es la pasión, el *entusiasmo*. *Sin entusiasmo no hay creatividad*. 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 y fortalezas, en el que casi todo nos parece fácil, interesante y motivador y al que nos gustaría dedicar todo nuestro tiempo. Trabajando en este «elemento» no se sufre una disociación «persona-vida privada» versus «empleado-vida laboral», sino que el individuo integra plenamente ambas esferas y se siente pleno y feliz y se comporta de forma intensa, apasionada, cohe-

rente y se esfuerza por la mejora continua sin tener en cuenta límites temporales. El entusiasmo es pura motivación intrínseca.

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.

Desde otra perspectiva, 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, tiene una elevada autoconfianza, no expresan tanta deseabilidad social, no necesitan llevarse bien con los demás, saben convivir con el riesgo y afrontar los miedos, tienen gusto por la aventura y alta tolerancia a la frustración. En resumen, su *actitud* vital es de una gran capacidad de observación y escucha, de una alta curiosidad exploratoria y cuestionadora y 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 han sido habitualmente los más expulsados en muchos colegios.

Otros componentes fundamentales de la creatividad son el *conocimiento*, *el acceso a la información* y *la experiencia profesional*. No en vano, analizando grandes personajes históricos, se aprecia que el máximo nivel de creatividad individual se suele dar pasados los treinta años. En efecto, ser un experto conocedor de una materia o ámbito profesional es un prerrequisito para poder abordar cambios desde otras perspectivas innovadoras. En las Fuerzas Armadas no hay duda de que se potencia la profesionalidad y la multitud y diversidad de experiencias de sus miembros. También se les imparte formación continua sobre técnicas, procedimientos, conocimientos profesionales actualizados. Con este compo-

nente de recurso de corte intelectual, ¿qué mejor caldo de cultivo para la creatividad?

Otra perspectiva interesante sobre la creatividad individual es la relacionada con los *estilos cognitivos*. Los investigadores han descubierto recientemente 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 solo 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 creatividad 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.

Según el estudio de IBM citado anteriormente en este capítulo, cada vez es más necesario acometer cambios radicales, hacer pequeñas revoluciones. Sin embargo, en el ámbito de las Fuerzas Armadas, por el tipo de organización, por sus tradiciones y cultura, y sobre todo por el enorme impacto que tiene el cumplimiento eficaz de sus misiones sobre el importante fin de asegurar la seguridad, libertad y bienestar del estado y de los ciudadanos, parece prudente y conveniente, en general, mejorar y evolucionar con pasos intermedios.

En general, el cambio creativo con «c» pequeña, el progresivo, será el mejor aceptado y el más acertado. En este tipo de cambios debería participar colaborativamente todo militar, de forma cotidiana. En ocasiones, en este incierto y volátil entorno, es posible que sea preciso acometer cambios menos progresivos, más revolucionarios. Para estos, hay que poder contar con cuantas más ideas y perspectivas mejor, también procedentes de cualquier militar, y saber detectar y seleccionar a los mejores creativos y analistas para que las propuestas sean apropiadas, aceptables y practicables.

Es conveniente también conocer la relación entre *creatividad y rendimiento escolar*. 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 suelen ser algo 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.

En cualquier caso, la *enseñanza* actual, también en el ámbito militar, es cada vez más colaborativa y práctica, con un papel mucho más activo del alumno, por lo que es posible que la creatividad tenga cada vez más influencia en el rendimiento académico. Como ejemplo aplicado de que esta afirmación es ya una realidad se puede citar el Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, organizado y desarrollado cada año en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. En el apartado sobre la «cocina» de las Fuerzas Armadas se tratará con mayor detalle esta iniciativa en relación con la situación actual de la enseñanza militar del liderazgo creativo. Esta perspectiva de formación nos será de utilidad para poder analizar cómo el líder militar puede mejorar sus habilidades para fomentar la creatividad en sus subordinados, escuchar sus ideas y dejar que les sorprendan con sus propuestas, sin predisponerles en uno otro sentido de forma anticipada. Incluso es un punto de referencia adecuado para conocer cómo puede enfocarse el desarrollo de la creatividad y del liderazgo creativo en el ámbito de la enseñanza militar.

Finalmente, respecto a cuándo y cómo las personas actuamos a la hora de expresar nuestras ideas novedosas o discordantes, es preciso resaltar un potente inhibidor de la creatividad: el *miedo*. Existen una serie de temores individuales de las personas que suelen inhibir la expresión de su creatividad, especialmente en el ámbito profesional. ¿Se reconoce el lector en alguno de los siguientes temores, en algún contexto de su vida

o profesión?: a hacer el ridículo, a las críticas, a correr riesgos, a cometer errores, a ser diferente (versus lo normal), a ser un individuo (versus el grupo), a mostrar disconformidad, a romper con la tradición o el *statu quo*.

El talento creativo en las FAS: cantidad, diversidad y calidad

El potencial de talento en las Fuerzas Armadas, una institución grande y compleja, es enorme. Por cantidad, por calidad y por diversidad.

En número, en el año 2011¹⁸ el personal militar de carrera en servicio activo de las categorías de oficial general, oficial y suboficial ascendía a un total de 45.046 personas (24.887 del Ejército de Tierra, 7.811 de la Armada, 9.377 del Ejército del Aire y 2.971 de los Cuerpos Comunes). Su edad media es de 37,20 años.

A estos números hay que sumarle otros 1.348 militares de complemento en servicio activo en los ejércitos, la Armada y los Cuerpos Comunes, en distintas condiciones de compromiso y con una edad media de 33,98 años, así como 83.150 efectivos de personal de tropa y marinería profesional en servicio activo en los ejércitos y la Armada, en diferentes situaciones de compromiso de permanencia permanente o temporal, con una edad media de 27,45 años.

Podría contabilizarse también a los reservistas voluntarios, que en 2010 eran un total de 5.491 efectivos en los empleos desde comandante hasta soldado, todos en situación de especial disponibilidad, con una edad media de 43,82 años. Sin embargo, para los efectos de este trabajo su impacto es de menor interés.

Los datos evidencian un hecho: las Fuerzas Armadas cuentan con un elevado número de personas en sus filas, procedentes de todas las comunidades autónomas de España e incluso del extranjero, pertenecientes a diferentes generaciones sociales, distribuidas en diferentes servicios específicos, categorías de empleo, especialidades y funciones. Y además, que no es poco, son muchas personas únicas, con sus propias aptitudes, actitudes, experiencias, personalidad, estilos cognitivos y niveles y estilos de creatividad.

Hay además otras circunstancias que evidencian que se dispone de otro importante factor, la «calidad», dentro del potencial de talento personal en las Fuerzas Armadas: los mecanismos de selección en el momento del ingreso de todo nuevo miembro de las Fuerzas Armadas; la continua formación, instrucción y adiestramiento, que contribuye a que los milita-

¹⁸ Datos de personal militar publicados por la Unidad de Estadística del Órgano Central de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Defensa, 2011.

res sean profesionales diestros y expertos en su área de competencia; o el enorme impacto del error o la negligencia en determinadas ocasiones, en las que puede ir la vida propia o de otros en ello, que hace consciente a todo militar de la importancia del trabajo bien hecho.

Las Fuerzas Armadas son por tanto potencialmente muy ricas en talento debido tanto a su cantidad como también a su diversidad y su calidad profesional. Lo común, la cultura y los valores de la institución, es el pegamento que cohesiona y permite trabajar sinérgicamente en el mismo ámbito y por un noble fin común. Lo diferente, sin embargo, se refleja en el trabajo individual del día a día y es la clave de la creatividad, la esencia de la transformación. Hay que saber gestionar y liderar todo ese talento para obtener el máximo rendimiento de su potencial.

La cocina de la organización militar: facilitadores e inhibidores del liderazgo creativo

«En una reunión en que todo el mundo está de acuerdo quizás sean pocos los que piensan».

Alfred P. Sloan Jr.¹⁹

El liderazgo creativo: factores facilitadores e inhibidores organizacionales

La capacidad potencial creativa de una persona no siempre produce conductas creativas ni resultados y productos concretos. Aparte de los facilitadores e inhibidores individuales que hemos citado en el apartado anterior, tienen un enorme peso también en la expresión creativa en el ámbito profesional las condiciones de la situación, del contexto, de la organización en que se trabaja.

¿Cuáles son los principales factores de una organización que pueden influir positiva o negativamente en la expresión creativa y en la innovación? Los siguientes son los más influyentes:

- La misión, el ámbito y los escenarios de actuación, y su evolución, así como el tipo de productos o servicios y el diseño organizativo y la complejidad de la organización. En función de estos factores, una organización puede precisar adaptarse al entorno e innovar a mayor o menor ritmo y con cambios progresivos que no alteren paradigmas

¹⁹ 1875-1966. Destacado líder estadounidense. Ingeniero de formación. Presidente de General Motors Corporation durante más de treinta años. Ejerció una gran influencia en los métodos gerenciales de muchas grandes empresas en el ámbito de la alta dirección.

tradicionales o con cambios revolucionarios (por ejemplo, empresas relacionadas con tecnologías de telefonía móvil o de internet).

- La diversidad y cantidad de talento disponible, que como hemos visto en el apartado anterior, en las Fuerzas Armadas es una fortaleza.
- El marco jurídico y normativo. Se analizará con mayor detalle a continuación este factor en relación con las Fuerzas Armadas.
- La cultura corporativa, en función de los valores esenciales que promueve, del grado de relevancia que se otorgue al liderazgo creativo y la innovación y de que se facilite en mayor o menor medida un ambiente de trabajo que fomente la búsqueda constante de calidad, excelencia y la mejora continua mediante la colaboración, la curiosidad, el trabajo en equipo, la visión positiva del fracaso y del error como oportunidad de aprendizaje, la crítica constructiva, y, en fin, el intercambio omnidireccional, asertivo y auténtico de opiniones e ideas novedosas e incluso discordantes. Se analizará con mayor detalle a continuación este factor en relación con las Fuerzas Armadas.
- Los estilos de liderazgo predominantes. Posteriormente se analizará cuáles son los más convenientes para el ejercicio del liderazgo creativo.

Marco jurídico del liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas

Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas

El liderazgo no es ni mucho menos un concepto nuevo en las Fuerzas Armadas españolas. Los valores y principios éticos que debían presidir el comportamiento de los militares y su manera de actuar en la vida cotidiana y en el combate han estado recogidos desde hace mucho tiempo en las Reales Ordenanzas. En ellas se han incluido a menudo, aunque normalmente no de forma explícita ni ordenada, muchas de las ideas esenciales relacionadas con la capacidad de liderazgo, así como determinadas cualidades y estilos que todo jefe militar debe reunir y aplicar en sus funciones de mando y dirección.

Las actuales Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (ROFAS)²⁰, código de conducta y guía esencial de comportamiento del personal militar, introducen explícitamente por primera vez la palabra «liderazgo», en dos ocasiones²¹. De un análisis meramente superficial de las ROFAS se obtiene la impresión de que las Fuerzas Armadas están mucho más interesadas en el mero ejercicio del mando que en fomentar claramente que dicho ejercicio se base principalmente en la capacidad de liderazgo.

²⁰ *Ibíd.*

²¹ Título III «De la acción de mando»: Capítulo I «Ejercicio del mando», Artículo 54 «Liderazgo»; Capítulo III «Del mando de unidad», Artículo 79 «Del comandante o jefe de unidad, buque o aeronave».

De hecho esta falta de reconocimiento, definición y claridad en las ROFAS sobre lo que aporta la capacidad de liderazgo al ejercicio del mando, mediante el empleo del término «liderazgo» de forma vaga, difusa e incompleta, se suele reflejar en la cultura y lenguaje militar. Se suele hablar y fomentar mucho más el mando que el liderazgo. No en vano se le dedica todo un título completo a la acción de mando. Se emplean en ocasiones ambos conceptos como sinónimos, siendo complementarios, las dos caras de una misma moneda, la de dirigir personas, y siendo ambos necesarios en unas fuerzas armadas del siglo XXI. Incluso, afortunadamente pocas veces, hay quienes perciben «mando» y «liderazgo» no solo como diferentes sino excluyentes, en el sentido de que en las Fuerzas Armadas el mando sería suficiente y que el liderazgo sería una «moda civil innecesaria y poco aplicable en el contexto castrense».

En esta línea, según Hueso (2010)²², la introducción del concepto de liderazgo utilizado en las ROFAS debe considerarse como un elemento más dentro del proceso de modernización, profesionalización y convergencia de las Fuerzas Armadas españolas con las de los Estados con quienes comparten organizaciones y misiones. Sin embargo, dicho autor refuerza la tesis de que el concepto de liderazgo se trata en las ROFAS de una manera muy general y ambigua en relación con la necesidad que tienen las Fuerzas Armadas españolas de transformarlo en un valor organizacional, no reflejando fielmente el concepto del mismo que se utiliza en las doctrinas de las FAS de otros países y en las diversas teorías sociales sobre el asunto. En su opinión, aún queda camino por recorrer: la institucionalización del liderazgo en la cultura militar española se encuentra todavía en las primeras etapas.

En un análisis más profundo y optimista de las ROFAS, se aprecia no obstante que de forma constante y reiterativa, en algunas ocasiones de forma explícita, en la mayoría de forma difusa y subliminal, se exigen en la militar y, en especial a todo aquel que ejerza mando, una serie de capacidades profesionales y personales, de actitudes y de comportamientos que son gran parte de la base de la capacidad de liderazgo tal y como se entiende y aplica hoy en día en cualquier organización.

En relación con el liderazgo creativo también las ROFAS incluyen determinados aspectos que hacen referencia tanto explícita como de forma difusa y subliminal al deber de fomentarlo y ejercerlo en las Fuerzas Armadas. Además de la capacidad de liderazgo en sí misma, ampliamente tratada en las ROFAS y específicamente citada, aunque de forma mejorable, en sus artículos 54 y 79, específicamente se mencionan «creatividad» e «innovación» en los siguientes artículos:

²² HUESO, V. *Del mando al liderazgo*. Monografía del XII Curso de Actualización para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General. Octubre 2010. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.

- El artículo 60²³, 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». En un solo artículo por tanto se recoge ya, en relación con el ejercicio del mando, la importancia de la autonomía personal en la capacidad de decisión de todo aquel que ejerce mando, así como la obligación de actuar con iniciativa y creatividad y de fomentarlas, no coartando la imaginación de los demás, base de la creatividad y de la innovación.
- El artículo 125²⁴, titulado «Desarrollo de la personalidad de los alumnos», fija que el personal militar docente «procurará que sus alumnos alcancen madurez en su personalidad mediante el desarrollo del espíritu creativo y la capacidad de análisis crítico. En todo momento fomentará en ellos capacidades para asumir el proceso del conocimiento y adaptarse a su evolución, infundiéndoles inquietud por el constante y progresivo perfeccionamiento». Se fomenta claramente y de manera general en el marco de la enseñanza militar (por tanto en todos sus niveles, cursos y actividades, dirigida a todos los militares), que los militares que reciben formación desarrollen sus competencias creativas y de adaptación al cambio, mediante el estímulo de un espíritu inquieto por la mejora continua, curioso, crítico constructivo, cuestionador e innovador.
- Según el artículo 118²⁵, titulado «Actitud ante las funciones técnicas», «el militar que desempeñe funciones técnicas las realizará con entrega, conocimientos adecuados y profesionalidad. Se esforzará en actualizar y perfeccionar sus conocimientos, adaptándolos a la evolución de las técnicas, a la innovación en el desarrollo de los medios y a la creciente complejidad de los sistemas y equipos para estar en condiciones de realizar su cometido con la máxima perfección y rapidez, consciente de la importancia que tienen para aumentar el rendimiento del trabajo». De nuevo se fomentan claramente, esta vez en el marco del militar que lleve a cabo funciones técnicas, logísticas y administrativas, actitudes cotidianas relacionadas, además de con el esfuerzo y la profesionalidad, con la mejora y adaptación continua, la calidad, la innovación, y la búsqueda de la excelencia.
- El artículo 25²⁶, titulado «Formación», establece como una de las normas de actuación básicas de todo militar que «mantendrá una sólida formación moral, intelectual, humanística y técnica, un elevado co-

²³ Título III. De la acción del mando. Capítulo I. Ejercicio del mando.

²⁴ Título V. De las demás funciones del militar. Capítulo II. De la función docente.

²⁵ Título V. De las demás funciones del militar. Capítulo I. De las funciones técnicas, logísticas y administrativas.

²⁶ Título I. Del militar. Capítulo II. Normas de actuación.

nocimiento de su profesión y una adecuada preparación física, que le capaciten para contribuir a la eficacia de las Fuerzas Armadas y faciliten su adaptación a la evolución propia de la sociedad y del entorno internacional, así como a la innovación en medios y procedimientos». Una vez más, se habla de formación, conocimiento de la profesión, adaptación e innovación en medios y procedimientos. El pero, si lo hay, de este artículo es que parece centrarse sobre todo en estar preparados para adaptarse a los cambios, sin expresar claramente la conveniencia de que todo militar pueda adoptar un papel de agente activo del cambio, aportando de forma habitual sus ideas a favor de la innovación en medios y procedimientos en lugar de adaptarse pasivamente a los cambios.

Ampliando el análisis del contenido de las ROFAS en relación con el liderazgo creativo al modelo de competencias directivas de Cardona y Chinchilla (2009)²⁷, vemos que están ampliamente recogidos, explícita o implícitamente, en esta guía obligatoria de conducta esencial del militar los elementos que conforman la proactividad, como competencia de eficacia personal: iniciativa (muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad); creatividad (genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan); y autonomía personal (toma de decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno).

Ejemplos de ello, más allá de los ya citados, son los siguientes artículos:

- 47²⁸, titulado «Responsabilidad en la obediencia», que reza así: «en el cumplimiento de las órdenes debe esforzarse en ser fiel a los propósitos del mando, con responsabilidad y espíritu de iniciativa. Ante lo imprevisto, tomará una decisión coherente con aquellos propósitos y con la unidad de doctrina»;
- 95²⁹, titulado «Adaptación a situaciones complejas», que establece que «el militar utilizará toda su capacidad de análisis e iniciativa para hacer frente a las situaciones complejas, diversas e imprevisibles en las que pueda verse involucrado y se adaptará a ellas con mentalidad abierta, atendiendo al cumplimiento de la misión, aplicando el principio de humanidad y sin descuidar su seguridad y la de su unidad». La mentalidad abierta y la capacidad de adaptación y toma de decisiones ante imprevistos e incertidumbres ha formado parte desde siempre de la vida y trabajo del militar, pero hoy por hoy es además parte de una realidad incontestable. No hay liderazgo creativo ni innovación sin mentalidad abierta.

²⁷ Ibíd.

²⁸ Título II. De la disciplina.

²⁹ Título IV. De las operaciones. Capítulo III. De las operaciones de paz y ayuda humanitaria.

- Artículo 29, titulado «Acatamiento y transmisión de la decisión», que reza así: «antes de que su jefe haya tomado una decisión, podrá proponerle cuantas sugerencias estime adecuadas; pero una vez adoptada, la aceptará y defenderá como si fuera propia, desarrollándola y transmitiéndola con fidelidad, claridad y oportunidad para lograr su correcta ejecución». Más allá de que cuando se toma una decisión, el militar la cumple o hace cumplir con lealtad y fidelidad, algo muy integrado en la cultura de la institución y hecho propio por todo miembro de la misma, es muy interesante resaltar que claramente se invita a todo militar a ser asertivo, exponer sus ideas y puntos de vista, para mejorar la toma de decisiones. Estimula de alguna manera el intercambio de opiniones proactivo, sin petición previa del superior, entre jefes y subordinados.

Probablemente el liderazgo creativo, como el liderazgo, debería y podría estar más fielmente, ampliamente, claramente, explícitamente recogido en las ROFAS, por su importancia y con el fin de garantizar su institucionalización e integración en la cultura de la institución militar. Pero no cabe duda de que, al menos, algunos de sus elementos están ya incluidos de una u otra forma en la guía esencial de la conducta del militar. Y esto los transforma en una obligación, en un deber. Ejercer el liderazgo creativo no es una opción voluntaria.

Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar

Tras revisar también desde la perspectiva del liderazgo creativo esta ley, que regula la carrera del militar, destaca que incluye la exigencia de capacidad de liderazgo como parte esencial del comportamiento de todo militar, en todas las categorías y empleos. En algunos casos, incluso se resalta la necesidad y la exigencia de iniciativa, que recordemos que de acuerdo con el modelo de competencias de Cardona y Nuria Chinchilla (2009), forma parte de la proactividad, tan necesaria en el entorno de cambio continuo del siglo XXI, y que se define como comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

En concreto, destaca que en su Título Preliminar, artículo 4.1, se establecen quince reglas esenciales que definen el comportamiento del militar, siendo la duodécima la siguiente: «el que ejerza mando reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión». Esta afirmación es literalmente idéntica al artículo 54 de las ROFAS, aprobadas dos años más tarde.

Por otra parte, se insiste en el artículo 20.3³⁰ de la ley de la carrera militar sobre la necesaria capacidad de liderazgo, formación, competencia

³⁰ Título III. Encuadramiento. Capítulo II. Categorías y empleos militares.

profesional, iniciativa, capacidad para asumir responsabilidades y decisión para resolver de los oficiales. Más aún, el artículo 20.2 de la misma ley indica que para acceder a la categoría de oficial general es preciso haber acreditado de forma sobresaliente la competencia profesional y la capacidad de liderazgo; el artículo 20.4 respalda la iniciativa de los suboficiales y su papel como líderes de sus subordinados; y finalmente el artículo 20.5 afirma con acierto sobre los militares de la categoría de tropa y marinería que «de su profesionalidad, iniciativa y preparación depende en gran medida la eficacia de la organización militar». Una vez más, liderazgo e iniciativa, concepto relacionado con el cambio, la creatividad y el valor la autonomía personal, están incorporados, en todas las categorías y empleos, en el ordenamiento jurídico militar.

Ley orgánica de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas³¹

La ley orgánica de derechos y deberes de los miembros de la Fuerzas Armadas regula el ejercicio por dichos miembros de los derechos fundamentales y libertades públicas establecidos en la Constitución, con las peculiaridades derivadas de su estatuto y condición de militar y de las exigencias de la seguridad y defensa nacional. También incluye sus derechos y deberes de carácter profesional y los derechos de protección social³².

En esta ley orgánica, más reciente, y siempre desde la perspectiva del liderazgo creativo, destaca que nuevamente se incluyen las reglas esenciales que definen el comportamiento del militar, que en este documento jurídico suman un total de dieciséis³³. La decimotercera vuelve a referirse a la capacidad de liderazgo y a la cooperación, y es literalmente idéntica al contenido de los artículos 54 de las ROFAS y 4.1 de la ley de la carrera militar.

Tras esta revisión del marco legal del liderazgo creativo en el ámbito militar, y muy especialmente de las ROFAS como guía esencial de la conducta de los miembros de las Fuerzas Armadas, se puede concluir que incluso en una organización jerárquica, metódica, muy formal, con gran número de normas y procedimientos como son las Fuerzas Armadas no solamente hay lugar para la creatividad y la innovación sino que la propia legislación vigente obliga a fomentarla y a ejercer el liderazgo creativo en el marco del modelo de conducta que se espera y se exige a todo militar.

³¹ Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas.

³² Título Preliminar. Disposiciones Generales. Artículo 1. Objeto.

³³ Título Preliminar. Disposiciones Generales. Artículo 6. Reglas de comportamiento del militar.

A partir de esta base legal y estando conformes con los argumentos que justifican la necesidad de un liderazgo creativo, posiblemente lo que queda por mejorar está sobre todo relacionado con la verdadera concienciación e integración de actitudes de liderazgo creativo, proactividad, iniciativa, creatividad e innovación en el marco de la cultura corporativa, con su estimulación y la motivación, con los mecanismos de valoración del desempeño y con los planes y programas de desarrollo (enseñanza) adecuados de esta competencia, en un marco global de gestión de personal por competencias.

El liderazgo creativo en la cultura militar

Ya hemos visto que el liderazgo creativo es una necesidad y que, desde una perspectiva jurídica es también una obligación. Pero, ¿se aplica realmente el liderazgo creativo en el trabajo diario de las Fuerzas Armadas, en todos los ámbitos, en todos los niveles? ¿Se fomenta de manera adecuada o en ocasiones incluso se inhibe? ¿Se concientia a los militares de su importancia? ¿Se les forma en esta competencia? ¿Se les valora si lo aplican, mediante el mero reconocimiento, las felicitaciones, las recompensas o, sobre todo, en alguna casilla del informe personal anual, tan importante en la trayectoria profesional, en la selección para determinados puestos o cursos y para los ascensos? En definitiva, ¿es un valor que forma parte de la cultura militar, con un adecuado nivel de importancia, reconocimiento e interiorización?

Según Hueso (2010)³⁴, el liderazgo está aún dando sus primeros pasos para convertirse en un valor cultural dentro de las Fuerzas Armadas. Lo mismo se podría decir sobre el liderazgo creativo, aunque en esto hay aún mayor camino por recorrer. Cita Hueso: «Un valor es aquello que guía la conducta de un individuo o un grupo. Un concepto se transforma en un valor, en este caso el liderazgo, cuando una persona lo interioriza. En las FAS hablamos más bien de institucionalización, pues ese concepto debe formar parte tanto del conjunto de valores de la propia organización como de sus miembros. Cualquier proceso de institucionalización para que tenga éxito requiere tres aspectos básicos: regulación, socialización secundaria y tiempo».

En relación con la institucionalización del liderazgo en las Fuerzas Armadas, indica Hueso (2010)³⁵ que:

«En el Ejército de Tierra³⁶ y en la Armada, de una manera u otra, se ha conceptualizado doctrinalmente el liderazgo por medio de

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

³⁶ (a) MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE TIERRA. *Manual de Enseñanza. El mando como líder (ME7-007)*, Granada, 1998; (b) MANDO DE ADIES-

manuales. La Armada ha dado un paso más al definir un modelo concreto de liderazgo a alcanzar por sus miembros en tres niveles: directo, ejecutivo y estratégico. El Ejército del Aire, por el contrario, a pesar de haber sido el pionero en el análisis para la introducción del liderazgo, todavía no ha definido doctrinalmente su estilo de liderazgo en función de la situación y del grupo».

Desde el punto de vista de la regulación necesaria para la institucionalización, el marco jurídico de las FAS, aunque mejorable, recoge algunos elementos fundamentales del liderazgo y del liderazgo creativo. Ello permite promover y orientar las conductas de todo militar en la dirección adecuada, especialmente de los que ejercen el mando. Sin embargo, un elemento más de la regulación de cualquier proceso de institucionalización es conseguir que el nuevo valor se convierta en un valor de referencia y que todos los que quieran alcanzar el éxito profesional en las Fuerzas Armadas tengan que desarrollarlo y mostrar sus cualidades y capacidades al respecto. En este sentido, el liderazgo se empieza a considerar ya, cada vez más, un valor de referencia en la cultura de las Fuerzas Armadas españolas.

No cabe duda de que aún queda camino por recorrer: su evaluación no está aún claramente ni fielmente definida, ni el concepto está debidamente reflejado no solamente en las ROFAS de forma explícita y clara, sino en el modelo de evaluación del desempeño utilizado en las Fuerzas Armadas³⁷, el informe personal de calificación (IPEC). Las cualidades y conceptos con los que se trata de evaluar la competencia de liderazgo están insuficientemente tratados y repartidos difusamente en el informe, no facilitando su evaluación justa y precisa ni existiendo un elemento único diferenciado relativo a «liderazgo». Este concepto, por su importancia, reconocida en los baremos y fórmulas aplicados para las evaluaciones para el ascenso, debería evaluarse en base a conductas, por niveles, que evidencian dicha competencia. Y, sobre todo, sería oportuno plantearse en determinados casos una evaluación del liderazgo por parte no solo de superiores sino de colaboradores y de subordinados. El actual IPEC evalúa en fin al calificado como profesional o como mando, pero no tanto como líder. Y si esto es así para el liderazgo, la situación respecto al liderazgo creativo es aún más indefinida y muchísimo menos evaluada y reconocida.

Creatividad e innovación en los manuales de liderazgo de las Fuerzas Armadas

Si el liderazgo está en proceso de institucionalización en las Fuerzas Armadas, el liderazgo creativo aún está en sus etapas iniciales, en pañales.

TRAMIENTO Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE TIERRA. *Orientaciones. Liderazgo (OR-7-026)*, Granada, 2006.

³⁷ Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación.

Es cierto que en las ROFAS aparecen conceptos relacionados con el mismo, pero de forma difusa y con poco énfasis. También en los citados manuales de liderazgo del Ejército de Tierra y de la Armada se incluyen ya referencias y conceptos que empiezan a apuntar hacia el liderazgo creativo.

Así por ejemplo, en el manual de enseñanza «El mando como líder. (ME7-007)» del Ejército de Tierra (1998), se incluye entre las cualidades del líder la iniciativa, citando en relación con el liderazgo creativo lo siguiente:

«Un verdadero líder nunca es mero cable transmisor, siempre ha de ser transformador y creativo, dentro de la fidelidad a las órdenes y a los principios. No puede escudarse en el cumplimiento de las órdenes para dejar de prestar su aportación al perfeccionamiento de la obra, a la consecución de objetivos».

«Un jefe rutinario dice con frecuencia: «Aquí ya no hay nada que hacer». El líder, en ese mismo caso, dirá: «Veamos en qué se puede mejorar».

Sobre los inconvenientes de la estrategia de forzamiento³⁸ a la hora de abordar conflictos intergrupales, propios de organizaciones muy jerarquizadas como por ejemplo las Fuerzas Armadas, destaca el citado manual que:

«El abuso de esta estrategia suele provocar inhibición y desmotivación en los subordinados. Además, generalmente se pierde la información y creatividad que estos pueden proporcionar al jefe para tomar una decisión de mejor calidad, fomentando también el resentimiento y la obediencia pasiva».

Por otra parte, en el manual «Orientaciones. Liderazgo. (OR7-026)» del Ejército de Tierra (2006), la misma introducción destaca:

«Resulta tarea imprescindible formar mandos que garanticen la cohesión de las pequeñas unidades. Esto supone potenciar la iniciativa, creatividad y energía en los primeros escalones de mando y que estos a su vez desarrollen al máximo las capacidades de sus subordinados».

El mismo manual, cuando habla de las características del deseable estilo de mando «9.9»³⁹, dice que es el tipo de jefe que:

«Fomenta la iniciativa y la creatividad de sus subordinados».

³⁸ Consiste en utilizar el poder que tiene el jefe para imponer una resolución a cumplir por los grupos implicados. En ocasiones, puede convertirse en la estrategia más eficaz a la hora de gestionar un conflicto entre grupos subordinados. Tiene como ventajas principales la rapidez y la garantía de una decisión en una dirección determinada.

³⁹ BLAKE y MOUTON. *Malla Gerencial* (teoría de liderazgo de enfoque conductual), 1964.

El citado manual también dedica un apartado a los subordinados como individuos, para hacer constar que las personas de la organización, con sus motivaciones y sus percepciones, sean jefes o subordinados, son el elemento básico del liderazgo y, desde una perspectiva de liderazgo creativo, recuerda que las personas, y no la tecnología, que es una herramienta más a su disposición, son la única fuente de creatividad de las organizaciones.

Por otra parte, el *modelo de liderazgo de la Armada*⁴⁰ incluye entre las cualidades de referencia de los líderes de la Armada, que deben desarrollarse y potenciarse, la creatividad y la iniciativa. Establece además sobre el líder que la Armada necesita, en relación con el liderazgo creativo, que:

«El líder no puede ni debe pretender saberlo todo ni hacerlo todo; tiene que conceder campo de actuación a sus seguidores y confiar en su obediencia inteligente fomentando a su vez el liderazgo creativo de sus subordinados».

El citado modelo de la Armada se desglosa y concreta en varios niveles de liderazgo: estratégico, ejecutivo, directo y de unidades operativas.

En el nivel estratégico el modelo de la Armada reconoce explícitamente la gran importancia del liderazgo creativo:

«El líder estratégico ha de afrontar con mucha frecuencia problemas nuevos, que nunca antes habían sido afrontados por la organización. De ahí que la capacidad creativa e innovadora deba ser cualidad muy tenida en cuenta a la hora de escoger a las personas que ocupen puestos de este nivel».

Tanto en el nivel estratégico como en el ejecutivo y el directo, el modelo de la Armada reitera las cualidades del líder y la afirmación expresadas anteriormente en relación con el liderazgo creativo. Destaca además entre las actitudes de liderazgo a potenciar la *persecución de la mejora continua*, para lo cual recoge algunas actitudes concretas como son:

- «Considerar cualquier ocasión o circunstancia como oportunidad de aprendizaje.
- Fomentar la autocrítica y la crítica constructiva.
- Fomentar la iniciativa, la creatividad y la innovación.
- Reconocer y aprovechar adecuadamente el talento de sus subordinados.
- Crear el entorno adecuado para que sus subordinados puedan desarrollarse a través del descubrimiento y perfeccionamiento de sus propias habilidades.
- Detectar y encauzar a tiempo los comportamientos inadecuados, con firmeza, franqueza y sin dobleces.

⁴⁰ ARMADA. *Concepto de liderazgo en la Armada*. Madrid, junio 2008.

- Motivar e involucrar a sus subordinados en la persecución de los objetivos que emanen de los mandos del nivel estratégico y, muy especialmente, aquellos que supongan cambio o transformación».

En el nivel directo, se incluyen algunas actitudes más para la persecución de la mejora continua, destacando entre ellas en relación con el liderazgo creativo:

- «Alentar y apoyar la creatividad y la innovación entre sus subordinados».
- «Canalizar la energía y el entusiasmo hacia la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en cada actividad que se realice».

Valores de la institución militar y liderazgo creativo

A pesar del marco jurídico y de la existencia de manuales expuesto anteriormente, aún se requiere un cambio de rumbo, especialmente de mentalidad, una integración del liderazgo creativo como valor esencial en la cultura de las Fuerzas Armadas del siglo XXI, una interiorización individual de todos los miembros de la institución.

Este cambio de rumbo debe basarse en la concienciación de su necesidad y de su importancia, en darse cuenta de que además de necesario es un deber, una obligación legal. Esa concienciación debe convertirse después en un claro impulso, una clara voluntad de aplicarlo, desarrollarlo y fomentarlo en los estilos de liderazgo aplicados en el día a día, así como de valorarlo en su justa medida en las evaluaciones del desempeño. Este proceso conduciría a disponer de esta capacidad en los líderes militares, en todos los niveles, y finalmente al incremento en cantidad y calidad de las actitudes y acciones de liderazgo creativo, que se contagiarán y se integrarían en la cultura de la organización. Obviamente, todo esto lleva su tiempo. Los procesos de socialización secundaria, los cambios culturales son generalmente lentos y largos. Paso a paso se hace el camino.

Si integrar como valor en la cultura de la institución militar el ejercicio del mando a través del liderazgo, tal y como se entiende hoy en día, incluyendo por ejemplo la capacidad de inteligencia emocional, lleva su tiempo, pasar de mandar, ordenar y obedecer a compartir ideas novedosas libremente en sentido bidireccional puede conllevar aún algo más de dificultades. El sentido que se le dé al respeto a la jerarquía, a la lealtad y a la obediencia debida pueden confundir a veces a los subordinados y no animarles a comunicar o defender sus ideas o a cuestionar algo constructivamente, salvo que los jefes, los mandos, entiendan que deben fomentar la creatividad y la innovación, el flujo libre y valiente de ideas personales novedosas, el cuestionamiento de lo establecido, desde una lealtad y una obediencia mejor entendidas, sin menoscabo del poder o responsabilidades jerárquicas, ni por supuesto, de la misión o tareas encomendadas.

La interpretación de obediencia que cita el teniente general De la Corte (2013)⁴¹ es muy interesante y da de lleno en el *quid* de la cuestión respecto a la situación del liderazgo creativo desde la perspectiva de la cultura corporativa militar y a cómo debe evolucionar. Siendo la obediencia una virtud militar esencial, que se enseña y se aprende desde los primeros momentos de la formación inicial de todo militar, implica adecuar la voluntad propia a la del superior. No obstante, eso no significa que se debe intentar hacer lo que le gusta al jefe, lo que pensamos que este necesita o prefiere, o darle o decirle solo lo que quiere saber u oír.

De la Corte llama a esa actitud, falsa virtud, «obediencia indebida, porque cierra la puerta a que buenos profesionales puedan contribuir con su mente, con sus ideas». Efectivamente, un jefe que entienda la obediencia de esa manera y la exija no solamente evidencia una carencia para ejercer la capacidad de liderazgo sino que no será capaz nunca de ejercer el liderazgo creativo y obtener el máximo potencial de las ideas de su gente a favor de la calidad y la excelencia, ni por supuesto del cambio dirigido y de la mejora continua.

En efecto, la obediencia va ligada a la disciplina y a la lealtad. La disciplina bien entendida refleja el trabajo bien hecho mediante el esfuerzo y el sacrificio, pero también, en palabras de De la Corte, «la iniciativa, la creatividad y la aptitud para innovar». La lealtad, por su lado, es siempre de doble dirección. Ser leal implica pensar y opinar de forma libre y auténtica, autónoma, teniendo en mente por supuesto la visión, objetivos, misión, etc., de la institución y las directrices del jefe, pero sin estar pendientes en exceso de lo que quiere el jefe y de tenerlo contento, más bien al contrario, cuando sea oportuno, se trata de sorprenderle con resultados y propuestas novedosos. Los buenos líderes se rodean de gente de primera y, a veces, hasta de antiguos contrincantes, como hizo Obama con Hillary Clinton al integrarla como elemento importante de su equipo tras vencerle como candidato del partido en su carrera de cara a las elecciones presidenciales. Ello complementa las carencias individuales que todo jefe tiene y le posibilita escuchar con humildad y contrastar opiniones o percepciones discrepantes expresadas con lealtad y claridad.

En conclusión, pese a que el marco jurídico obliga en cierta medida a fomentar y ejercer el liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas y los manuales publicados insisten en estimularlo y orientan mejor en cómo hacerlo, la cultura organizacional de las Fuerzas Armadas no parece haber evolucionado aún al mismo ritmo. Afortunadamente hay ya cada vez más signos de cierta voluntad de hacerlo, en la dirección adecuada. No obstante, podría concluirse que hoy por hoy, en general, las instituciones militares de todo el mundo suelen tener una fuerte cultura arraigada en

⁴¹ DE LA CORTE, A. *El liderazgo en las Fuerzas Armadas*. Revista Ejército, núm. 380. Diciembre 2012.

el culto a las tradiciones y que fomenta demasiado la uniformidad en los razonamientos de los individuos, en lugar de favorecer la expresión de la diversidad de su libre pensamiento. Esta situación no ayuda mucho a obtener un mayor rendimiento creativo del grupo organizativo⁴².

Tanto desde el punto de vista de la interpretación e interiorización de determinados valores esenciales de la milicia, como del tipo de organización que son las Fuerzas Armadas, fuertemente jerarquizada, estructurada, llena de normas y defensora de tradiciones, fomentar el cambio y la creatividad aún no está reconocido y puede crear ciertas resistencias. Sin embargo, es un error pensar que la creatividad no es necesaria y que además es incompatible con la institución militar, con el orden, el método, la normativa, la jerarquía, la obediencia y la disciplina. Tanto el pensamiento convergente⁴³ como el divergente⁴⁴ 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.

El liderazgo creativo en la enseñanza militar

La enseñanza es el principal vehículo para alcanzar la socialización secundaria de valores de referencia en las Fuerzas Armadas⁴⁵.

Se mencionó anteriormente en este capítulo que la *enseñanza* actual, también en el ámbito militar, es cada vez más colaborativa y práctica, con un papel mucho más activo del alumno y que posiblemente la creatividad tendrá una influencia cada vez mayor en el rendimiento académico, será más valorada y apreciada. Pero no basta con valorar la creatividad o el liderazgo creativo, hay que potenciarlos y formar en esta competencia, impartiendo conocimientos sí, pero sobre todo desarrollando actitudes, habilidades y obteniendo el máximo rendimiento de las aptitudes potenciales de cada individuo. En este punto hay aún amplio margen de mejora tanto en la enseñanza civil como en la militar. Nos centramos en la militar, objeto de este trabajo.

⁴² «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.

⁴³ 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.

⁴⁴ 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.

⁴⁵ *Ibíd.*

La enseñanza y la formación continua en las Fuerzas Armadas, de acuerdo con la Ley 39/2007 de la carrera militar comprende la enseñanza de formación (la inicial tras el ingreso de cualquier persona como nuevo miembro de las Fuerzas Armadas, diferenciada por categorías –tropa y marinería, suboficiales y oficiales– y por ejércitos, Armada o servicios comunes); la de perfeccionamiento (formación a lo largo de toda la trayectoria profesional); y la de altos estudios de la defensa nacional. El modelo formativo actual pretende obtener una plena integración con el sistema educativo general.

A la formación en liderazgo se le da cada vez mayor importancia y se refleja en los planes de estudios de formación y de altos estudios de la defensa nacional, no así apenas en la de perfeccionamiento, salvando determinados cursos de actualización para el ascenso.

Sin embargo, aunque se pueda estar más o menos de acuerdo sobre la enorme importancia y la imperiosa necesidad de formar más y mejor al personal militar en capacidad de liderazgo creativo y desarrollar la creatividad individual como actitud y hábito cotidianos, puede decirse que, en general, el esfuerzo dedicado a este tema en las academias, escuelas y centros docentes de las Fuerzas Armadas es escaso, en muchos centros incluso nulo.

Probablemente, a pesar de su importancia en el entorno actual y como productor de agentes de cambio convencidos y proactivos, en la mayoría de los planes de estudio militares, si aparece y se desarrolla la creatividad o el liderazgo creativo es de forma testimonial, en lugar de considerarse importante y estimularse profusamente y de forma transversal. Esta capacidad suele ser percibida, y no solamente en el ámbito castrense, también en el sistema educativo general, como una «competencia *soft*», como se suele decir en el ámbito OTAN, se considera *nice to have* (deseable) pero no *minimum military requirement* (necesario). Percepción errónea desde la perspectiva de la ineludible transformación continua y de la exigible calidad y excelencia.

A pesar de ello, hay ya algunas prometedoras iniciativas, ejemplos actuales muy interesantes de cómo se puede tratar de mejorar el desarrollo de la creatividad individual y fomentar el liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Uno de ellos es el Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, organizado y desarrollado cada año en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.

El curso tiene unos objetivos basados en un modelo de desarrollo, seguimiento y evaluación de competencias directivas diseñado y ejecutado por los profesores de la propia escuela, con asesoramiento de colaboradores externos expertos en gestión por competencias. Una las ocho competencias del modelo es el «pensamiento creativo». Para desarrollarla, mediante una adecuada dosis de sesiones teóricas y prácticas a lo largo

de todo el curso los alumnos realizan numerosos trabajos individuales y en grupo, orales y escritos. En los trabajos en grupo se integran perspectivas muy diferentes, especialmente las de alumnos de otros países amigos y aliados, que constituyen cerca de un 25% del total de alumnos del curso. Se solicitan y valoran continuamente resultados rigurosos que, además de datos objetivos, en muchas ocasiones deben contener juicios personales y propuestas novedosas. En definitiva, se trata de estimular de forma transversal a lo largo de todas las actividades y trabajos del curso que los futuros oficiales de Estado Mayor mejoren su actitud y generen hábito de conducta adecuado respecto a la creatividad y la innovación en el marco de sus futuras funciones en las Fuerzas Armadas una vez finalice el curso⁴⁶.

Es conveniente comparar la citada experiencia de enseñanza militar relacionada con el liderazgo creativo y la creatividad durante el curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas con la que se aplica en otros centros civiles internacionales de liderazgo creativo. Un buen referente es la escuela danesa de negocios alternativa *Kaospilot*, financiada por la Unión Europea. Con sus lógicas diferencias, se aprecian numerosas similitudes entre ambas escuelas en el enfoque y métodos de trabajo. Su filosofía pedagógica se orienta a la oportunidad: observar, crear y actuar en cuanto surge la oportunidad, y se basa en el desarrollo de competencias transversales de liderazgo creativo desde multitud de aproximaciones diferentes de enseñanza, como la reflexión, la acción, el cuestionamiento, el pensamiento sistémico o global, la psicología positiva, el *coaching* o el *mentoring*. El programa escolar, que dura tres años, se basa principalmente en el trabajo en grupo colaborativo, usándose varias técnicas de *brainstorming* (tormenta de ideas) para desarrollar ideas, *mapas mentales* para documentarlas y ordenarlas y juegos dinámicos para fomentar el espíritu de trabajo en equipo. No hay clases o temas concretos, sino varias fases en las que los estudiantes ponen el foco en un tema dado durante un período de tiempo establecido (modelo de enseñanza-aprendizaje por proyectos).

Pero las iniciativas de enseñanza militar de liderazgo creativo son aún escasas e insuficientes en las Fuerzas Armadas. Sobre todo, son además esfuerzos parciales aparentemente aislados, nula o escasamente coordinados o integrados como parte de una visión sistémica y de una enseñanza sistematizada de la competencia de liderazgo creativo y de la creatividad, acción que se estima sin duda necesaria en el entorno actual de cambio continuo y acelerado y de necesidad de adaptación y transformación continua de las Fuerzas Armadas en un marco de eficacia, calidad y eficiencia.

⁴⁶ Para saber más, véase: SERRA, J. «¿Militares creativos? La experiencia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas». *Revista Capital Humano*, núm. 273. Febrero 2013.

Estado actual del liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas: conclusiones

Como conclusión principal sobre cómo está la cocina militar, con qué utensilios, herramientas y fogones se cuenta ya y cuáles hay que incorporar para mejorar el liderazgo creativo de las Fuerzas Armadas del siglo XXI, se destaca como fortaleza la existencia de un marco jurídico y normativo que lo fomenta y exige en cierta medida, si bien dicho marco es mejorable. Como área de mejora se precisa todavía, especialmente, una mayor concienciación interna de su importancia e impacto en la eficacia y en la eficiencia de las Fuerzas Armadas y en la dirección y gestión su continua transformación.

Aunque ya se han dado los primeros pasos, se precisa un mayor impulso aplicado del liderazgo creativo, en forma de su plena integración en la cultura corporativa como valor y actitud esencial. Esta integración afectaría transversalmente a las áreas de gestión de personal y de enseñanza, en diferentes aspectos como la motivación y la evaluación del desempeño o al desarrollo sistematizado de esta competencia.

El éxito de este cambio, esencialmente cultural y por tanto lento y progresivo, precisa la implicación convencida de muchos jefes-líderes, en todas las categorías y empleos, en todos los niveles de liderazgo de las Fuerzas Armadas. Son los líderes, los institucionales también, pero sobre todo los cotidianos, los motores del cambio de las organizaciones. El apoyo de estrategias de empleo más efectivas y colaborativas de las nuevas tecnologías en el campo de la gestión del conocimiento es un valor añadido que también facilita el liderazgo creativo, especialmente en los niveles ejecutivo y estratégico, donde la comunicación, visibilidad y contacto directo y continuado con el inmenso número de colaboradores y subordinados, distribuidos en diferentes unidades, centros y organismos, en diferentes emplazamientos geográficos, es lógicamente más difícil de llevar a cabo.

Los cocineros de la transformación de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI: la aplicación cotidiana del liderazgo creativo en el ejercicio del mando

«Los líderes creativos hacen a las personas sorprenderse a sí mismas y crear juntos resultados que sorprenden al mundo».

Escuela danesa KaosPilot

Como el cocinero, para obtener un buen plato, hay que conocer bien los ingredientes y la cocina con los que se cuenta y las posibilidades que ofrecen sus cualidades, cortarlos, batirlos o mezclarlos en la medida adecuada, extraer y combinar sus jugos, olores, sabores, colores y propiedades nutritivas, ponerlos al fuego en tiempo e intensidad adecuados,

en el tipo de cocinado que convenga en cada tipo de plato, dejarlos reposar o enfriar cuando sea preciso y saber presentar el plato convenientemente, en el momento y lugar oportuno y a la persona que lo degustará.

Las investigaciones sobre creatividad se han centrado en cuatro grandes áreas (Rhodes, 1961): características de la *persona* creativa; los componentes del *proceso* creativo; los aspectos del *producto* creativo; y las cualidades del contexto que alimenta la creatividad. En el marco de una organización el jefe-mando-líder es el principal elemento influyente sobre dichas áreas, especialmente sobre el contexto y los procesos, que posibilitan la máxima expresión del potencial creativo de las personas bajo su mando o en su equipo. A él le corresponderá también valorar si el producto creativo obtenido es realmente útil y novedoso para la organización y si es sobre todo apropiado (resuelve el problema), practicable (se puede realizar de forma práctica) y aceptable (en términos coste/eficacia o por otras razones –culturales, de política, de poder, de recursos, de oportunidad, etc.–).

¿Cómo puede influir el líder de forma efectiva sobre el contexto y sobre los procesos creativos, a favor del cambio, de la innovación, de la transformación y mejora continua de su organización? ¿Cuál debe ser su estilo o estilos predominantes?

El ambiente de trabajo, la cultura y los propios cambios de toda organización, las actitudes, motivación y esfuerzo personal y grupal cotidianos, dependen mucho de las competencias de los jefes y de sus estilos de liderazgo. Según Jericó (2008), de los estilos de liderazgo que analizó Goleman (2000), para favorecer el desarrollo del talento, incluido el creativo, el líder debe apoyarse fundamentalmente en los siguientes: el *orientativo* («ven conmigo»), que dota a los empleados de una visión a largo plazo y les orienta en su forma de actuación; el *capacitador* («inténtalo»), que trata de desarrollar a las personas de su equipo a largo plazo; y el *participativo* («¿qué opinas?»), que pretende crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativas, logrando que el subordinado se sienta útil y valorado. No debe abusarse de los estilos imitativo y coercitivo, más propios de un gestor, ya que limitan el desarrollo de capacidades de los profesionales y su grado de compromiso.

Sintetizando las ideas de multitud de estudios, modelos, teorías, experiencias y artículos de opinión, podríamos dictar una serie de principios elementales, en forma de pasos o recomendaciones a seguir para el desarrollo y aplicación del liderazgo creativo por todo aquel miembro de las Fuerzas Armadas del siglo XXI que sea jefe de alguien o que ejerza el mando de unidades, secciones, negociados. Lo que está claro, como reflejan los estudios de IBM⁴⁷ es que hoy en día impera la complejidad y la incertidumbre y los jefes y mandos no pueden hacer frente y acertar

⁴⁷ Ibíd.

solos en todas las tareas. Se necesita la colaboración e implicación, las ideas, de todos. Se necesita inteligencia colectiva, mucho más potente que la del mejor de los individuos.

Liderazgo creativo. Paso 1: autoconocimiento

Todo aquel que pretenda ejercer el mando a través de la capacidad de liderazgo debe en primer lugar hacer examen de conciencia y conocerse a sí mismo. Este es un paso imprescindible. Por otra parte, no basta con mirarse al espejo, es preferible realizar un autoexamen de competencias propias, fortalezas y aspectos a mejorar, y compararlo con cómo se proyectan esas competencias, cómo le ven a uno realmente los demás.

Respecto al líder creativo, a menudo surge la cuestión de si debe ser muy creativo o no. Ante esta pregunta hay diversidad de respuestas. Por un lado, un jefe muy creativo podría originar en sus subordinados medianamente creativos la sensación de no estar a su altura y por tanto, por sentirse inferiores en esta aptitud, se sentirían menos útiles, con poco que aportar y se inhibirían de hacer propuestas. Otra teoría es que un jefe muy creativo abrumaría a sus subordinados con tanta idea novedosa y con el cambio y el nivel de esfuerzo de adaptación que conllevaría ponerla en práctica, especialmente si la idea siempre viniese desde arriba en la jerarquía. Por otra parte, un jefe poco creativo podría no fomentar la creatividad debidamente por su propia inseguridad (falsa sensación de pérdida de prestigio si pide opinión o toma en consideración ideas de otros), falta de humildad, amor propio o simplemente confort.

Lo importante en fin no es si el jefe tiene alta, media o baja capacidad creativa, sino si es capaz de fomentar el cambio y el ambiente adecuado para que surja la creatividad entre sus subordinados o compañeros de equipo, y si dispone de la humildad y apertura de mente suficiente para saber escuchar, saber hacerse las preguntas adecuadas, estar abierto al cambio y valorar adecuadamente otros puntos de vista diferentes, incluso o especialmente los contrarios al suyo.

Para ello, repito una vez más, es preciso conocerse bien a uno mismo con propósito de mejora y esforzarse por conocer bien a los demás, sus circunstancias personales y profesionales, sus intereses, sus motivaciones, sus expectativas, sus miedos. Esta dimensión está muy relacionada con las competencias intra e interpersonales del líder, con su autoconfianza, su humildad, sus habilidades de comunicación y sociales, con su inteligencia emocional, tratada ampliamente en otro capítulo de esta monografía.

Liderazgo creativo. Paso 2: autodesarrollo

Una vez que el líder se conoce a sí mismo debe aceptarse y valorarse como es, explotar y potenciar principalmente sus fortalezas personales

y profesionales y tratar en lo posible de mejorar y desarrollar competencias y habilidades que minimicen sus carencias o debilidades personales y profesionales.

Los sistemas de formación continua, la enseñanza militar de formación, perfeccionamiento y de altos estudios de la defensa nacional deben facilitar, por su diseño pedagógico y a través de los diferentes planes y programas de estudios, cursos, seminarios, jornadas, etc., no solamente la actualización de conocimientos técnico-profesionales sino también el desarrollo y mejora de competencias directivas, personales e interpersonales, de los miembros de las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Este aspecto de mejora es una obligación compartida por individuos y organizaciones.

Por otra parte, cuanto más amplio sea el abanico de los campos de enseñanza que todo militar desarrolle en su formación continua, bien de forma autónoma o bien dirigida por el sistema de la enseñanza de la institución, incluidas materias de carácter menos militar o aparentemente no necesarias a primera vista para los cometidos cotidianos de su empleo o puesto de trabajo actual, mayor será su crecimiento personal y profesional y más fácil será obtener ideas de éxitos en otros sectores y poder abordar desde perspectivas diferentes y con enfoques innovadores cualquier situación, problema o decisión.

Liderazgo creativo. Paso 3: conocimiento profundo y visión sistémica de la organización

Es obviamente igual de importante conocer profundamente no solo el organismo, centro, unidad o dependencia en que el líder trabaja, sino la organización como sistema global. Tanto el conocimiento profundo de su área específica de responsabilidad profesional como, sobre todo, el conocimiento de la organización (visión y misiones, escenarios y ámbitos de actuación, objetivos, metas, capacidades, tareas, procesos, resultados) y de su entorno desde una perspectiva sistémica, global, son básicas para ejercer el liderazgo creativo.

Ello permitirá transmitir con claridad los objetivos comunes compartidos, mejorar la coordinación y conseguir con mayor calidad los objetivos marcados, que es para lo que en realidad se precisa a los líderes. Un elevado conocimiento profesional es muy valorado en las Fuerzas Armadas, contribuye al prestigio del líder.

Ello permite además aplicar un componente importante del liderazgo creativo: la capacidad de tomar decisiones rápidamente. Hoy en día el liderazgo, desde el punto de vista de la toma de decisiones, exige un difícil equilibrio entre el clásico «despacito y con buena letra», que permite mayor rigor, perfección y aumenta el grado de certeza al adoptar las soluciones y decisiones más adecuadas, y las decisiones rápidas, que con

menor rigor se adaptan a los cambios rápidos del entorno y, en muchas ocasiones, permiten seguir sus consecuencias, controlar, corregir, readaptar. Esto sin la colaboración y aportación de todos es tarea ingente para un solo jefe-líder.

Liderazgo creativo. Paso 4: conocimiento de los demás

El líder creativo además de conocerse a sí mismo y buscar su propio desarrollo personal y profesional, y de conocer profundamente su organización, debe tratar de conocer bien a los que le rodean, a los que le ayudarán a innovar. Sin conocer las expectativas, capacidades, intereses o circunstancias personales de colaboradores de equipo o subordinados será imposible estimularlos, motivarlos, conseguir su pleno compromiso y colaboración y un elevado nivel de rendimiento continuado, incluso en ausencia del jefe. El desarrollo y aplicación de la inteligencia emocional, habilidades de comunicación y sociales, empatía y escucha son imprescindibles.

Liderazgo creativo. Paso 5: elimine sus miedos

Uno de los principios más aceptados sobre liderazgo es que el líder, aparte de conocer y dominar sus propios miedos, tiene que aportar seguridad y confianza a los demás, tiene que quitarles sus miedos, minimizar sus efectos. Crear un ambiente de trabajo que los reduzca es esencial para ejercer el liderazgo creativo.

¿Qué tipos de miedo son los más habituales en las personas en cualquier ámbito profesional, incluido el militar? ¿Cómo jefe, como mando, como persona, como subordinado o colaborador, se reconoce usted, alguna vez, afectado por algunos de los siguientes miedos?:

- A ser diferente.
- A ser un individuo.
- A mostrar disconformidad.
- A romper con la tradición.
- A las críticas.
- A hacer el ridículo.
- A correr riesgos.
- A cometer errores.

Sin eliminar estos miedos, se pierde potencial de buenas ideas, se desaprovecha la inteligencia colectiva, el talento disponible para que toda organización consiga resultados excelentes y pueda guiar acertadamente la ineludible mejora continua.

Uno de esos miedos habituales en cualquier organización es el miedo al fracaso y al error. Pareciera ir contra la profesionalidad o la exigencia de

perfección, calidad y excelencia. Todo lo contrario. Como dijo Boecio, «un experto es una persona que ha cometido todos los errores que se pueden cometer en un determinado campo». Aprender de los errores de forma controlada permite avanzar mucho más que no cometerlos o, peor aún, no darse cuenta de ellos, estando abocados por tanto a seguir repitiéndolos y a no aprovecharlos como oportunidad de mejora.

El líder creativo debe tratar de minimizar el castigo del error al mínimo imprescindible, maximizar la visión del error como oportunidad de aprendizaje y, en circunstancias controladas (por ejemplo, enseñanza, entorno de investigación, tareas cotidianas con menor impacto en los resultados), incluso fomentar el error para poder aprender de él, mejorar, innovar.

Para liberar a los subordinados de sus miedos a ser discordantes, diferentes, disconformes, a romper con la tradición, para imbuirles de un espíritu de mejora y creatividad, el líder creativo debe fomentar un verdadero, auténtico y coherente flujo de comunicación continua, formal e informal, por cualquier canal disponible. Esta comunicación no debe quedarse en un mero intercambio, orden, supervisión o control, de datos o información sobre tareas, procesos o resultados, sino sobre todo debe buscar potenciar la solicitud y valoración adecuada de ideas personales, sugerencias, mejoras, reconociendo todas las aportaciones debidamente.

No cabe duda de que la formación, el conocimiento y la aplicación de algunas de las muchas técnicas de creatividad en equipo, como las conocidas «tormenta de ideas» o «los seis sombreros para pensar» (De Bono, 1992), u otras menos populares como la técnica «sinéctica» (Gordon, 1961; León, 2001) o el «análisis morfológico» (Zwicky, 1962; León, 2001), pueden contribuir a dar un mejor producto en los grupos de trabajo. Sin embargo, para el liderazgo creativo cotidiano, mucho más importante que el dominio de dichas técnicas es que todos perciban que son parte de un equipo con objetivos comunes, que pueden aportar mucho individualmente, que el esfuerzo personal va a ser estimulante y que se les permite e incluso se les demanda la expresión auténtica, sincera y asertiva de sus ideas.

Liderazgo creativo. Paso 6: desarrolle a sus subordinados

El líder creativo debe tratar de desarrollar las capacidades técnicas, profesionales, personales e interpersonales de sus subordinados, capacitarles para la tareas actuales o potenciales, apoyarles o delegar en función de la situación, darles tareas con el grado de dificultad adecuado para que las puedan manejar, que no les generen ansiedad excesiva, que sean un estímulo, que les motiven, que no les aburran. Debe hacerles sentirse valorados y que perciban la utilidad e importancia de su trabajo y de sus aportaciones, críticas constructivas e ideas generadoras de soluciones novedosas.

En función de la capacidad estimada de sus subordinados y de la dificultad estimada de la tarea, todo líder debe conseguir que haya un ambiente de trabajo, individual y de equipo, equilibrado, en el que nadie se vea desbordado por la ansiedad o el pánico (hacer tareas difíciles sin disponer de la adecuada capacidad) ni instalado en el aburrimiento o la desmotivación (por hacer tareas demasiado sencillas para la capacidad).

Liderazgo creativo. Paso 7: estimule cotidianamente en su entorno la proactividad, la mejora continua, la creatividad y la innovación

Desarrollándose y formándose debidamente, conociéndose a sí mismo y esforzándose por conocer bien a los demás, tratando de ser un ejemplo de virtudes y conocimientos profesionales y de liderazgo y aplicando los pasos anteriores estaremos en disposición de conseguir el objetivo marcado, los «chupa chups»: que el liderazgo creativo, la creatividad y la innovación, la mejora continua, la proactividad, la capacidad de adaptación a los cambios y de transformación, la calidad y la excelencia, sean valores, actitudes y hábitos cotidianos de los miembros de las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

La mejora continua trata de ir más allá de los estilos de gestión «probados y comprobados». La excelencia, la calidad y la mejora continua requieren un ambiente de trabajo que admita y promueva la crítica constructiva y la colaboración, en compatibilidad con la cadena de mando jerárquica. Todo jefe y todo subordinado debe poder admitir humildemente que nadie ni nada es perfecto y que todo puede mejorarse, y que la inteligencia colectiva es más potente que la individual. Formular preguntas, responderlas, pedir ideas, escuchar, recoger y valorar adecuadamente ideas novedosas y críticas de sus colaboradores es una labor cotidiana de todo jefe. Crear un contexto en que eso se provoque y soporte es la clave del liderazgo creativo. Disponer de muchas ideas desde percepciones y motivaciones diferentes supone mayor probabilidad de disponer de ideas de calidad y de mayor diversidad de opciones de decisión. Algunas de esas ideas, tras refinarse mediante un análisis más detallado, podrán llevarse a la práctica.

Como dijo Picasso «todo acto de creación es en primer lugar un acto de destrucción». La crítica destructiva interna que se da en todas las organizaciones y la queja pasiva solo llevan a la destrucción sin creación o al inmovilismo, que en estos tiempos conduce también cuando menos a la pérdida de eficiencia, de calidad y de eficacia. En el mundo actual el inconformismo proactivo es un valor en alza. Citando a Guy Kawasaki: «No os quedéis estancados. Todo, absolutamente todo, se puede mejorar. Nadie sabe en qué dirección, o en qué sentido, pero si continuas quejándote y conformándote, te será muy difícil ser innovador o creativo».

Los jefes, los mandos, con sus estilos de liderazgo son los principales responsables de que todo el talento creativo disponible en todos los

miembros de las Fuerzas Armadas se exprese proactivamente, contribuyendo a una mayor participación generadora de un mayor compromiso con la institución, a garantizar el éxito en sus misiones y a gestionar la transformación continua en la dirección y el grado adecuados.

Liderazgo creativo. Paso 8: recompense y valore los esfuerzos creativos de sus subordinados

Ser creativo es un proceso complejo que requiere mucho más de esfuerzo que de inspiración. Según el modelo clásico de Wallas (1926) consta de cuatro fases: (a) *Preparación*. Es la base del trabajo, el esfuerzo, el sudor. En ella juegan todos los facilitadores personales y de la organización. Incluye la percepción del problema y su análisis; (b) *Incubación*. Conviene olvidarnos un poco del tema y desconcentrarnos, desconectar, descansar, hacer otras actividades de ocio o incluso de trabajo, pero diferentes, para dejar que la parte no consciente del cerebro haga su trabajo y continúe buscando, en la sombra, ideas nuevas sobre la base del esfuerzo de la preparación; (c) *Iluminación (darse cuenta)*. De repente, sin buscarlas, las nuevas ideas aparecen en nuestra mente consciente. Puede ocurrir en cualquier momento; (d) *Verificación y Aplicación*. Es el momento de mejorar y darle forma aplicada y útil a las ideas creativas, convertirlas en algo práctico que mejore la situación inicial.

Si las conductas, el esfuerzo que requieren los procesos creativos no se ven reconocidos por los líderes o por la organización, o si se castigan de alguna forma, se dejan de realizar, tienden a extinguirse. Es uno de los más elementales principios del condicionamiento de la conducta. Si se refuerzan y valoran positivamente estos esfuerzos creativos, se incrementan las conductas de este tipo. Si su frecuencia es alta, y la recompensa, al principio es también frecuente además de inmediata y contingente, se pueden llegar a convertir en hábitos de conducta cotidiana.

Para construir un ambiente de trabajo adecuado es esencial que las Fuerzas Armadas y sus líderes cotidianos sepan identificar, atender, desarrollar y reforzar los esfuerzos creativos de sus empleados, incluso tenerlos en cuenta en los procesos de recompensas y de evaluaciones periódicas del desempeño tanto formales como informales. Lo mínimo deseable sería comenzar por lo menos por no desatender, castigar, limitar o menospreciar sus aportaciones.

Liderazgo creativo. Paso 9: atención, rapidez y simplicidad

Una divisa del liderazgo creativo es la atención. Prestar la atención adecuada es imprescindible en entornos o situaciones altamente complejos, inciertos o novedosos. Se requiere un enfoque atencional diferente al habitual, en el que deberíamos pasar un 80% del tiempo analizando

el problema, el reto, el contexto y solamente un 20% resolviendo el problema. Normalmente estos porcentajes, entre los directivos, se dan a la inversa. Como describe David Perkins, cofundador del Zero Project de Harvard, hay que «detenerse a mirar hacia abajo», observar detenidamente, desde una variedad de perspectivas, en profundidad, con amplitud y detalle. Prestar atención es un arte disciplinado, y, según Paulus y Horth (2007), consiste en «detenerse y analizar con el fin de discernir entre lo no familiar dentro de lo familiar, así como lo familiar dentro de lo no familiar». Aprender a formular una y otra vez las preguntas adecuadas, las que cambian las perspectivas y desentierran los supuestos es una técnica simple pero poderosa para dirigir la atención hacia aspectos subyacentes.

Paradójicamente, el enfoque anterior deriva en «desacelerar para acelerar». Los líderes creativos toman decisiones con rapidez la mayor parte de las ocasiones a pesar de la ambigüedad, lo cual es hoy algo prácticamente imprescindible. Es prudente en algunos casos medir bien algunas decisiones estratégicas, porque sus riesgos y consecuencias se estimen de elevado impacto y su modificación posterior se presuma muy difícil. Pero respecto a una gran parte de las decisiones cotidianas, hay que acostumbrarse a decidir más rápidamente y a seguir la implantación de dicha decisión en un entorno cambiante, con el fin de revisarla y adaptarla a la evolución de los acontecimientos, llevando a cabo sucesivas correcciones de rumbo.

Frente a los tradicionales procesos de planeamiento prolongados, el líder creativo intenta llevar a cabo algo que hoy en día es muy conveniente: acortar los plazos de tiempo del planeamiento y de la toma de decisiones y simplificar al máximo los procesos de la organización.

Las técnicas de pensamiento visual y de elaboración de imágenes, como por ejemplo el empleo de mapas mentales, son simples y de gran ayuda para conseguir un mejor grado de atención sistémica y de detalle, memoria, rapidez de acceso a la información y de decisión.

Liderazgo creativo. Paso 10: potencie la inteligencia colectiva, apóyese en las TIC⁴⁸, use redes y herramientas colaborativas

La inteligencia colectiva⁴⁹ es sin duda más potente que la individual. Es un catalizador de conocimiento colectivo estimulado actualmente desde

⁴⁸ TIC: Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

⁴⁹ Definición de Inteligencia Colectiva (LEVY, P., 1997): «La inteligencia colectiva puede entenderse como la capacidad que tiene un grupo de personas de colaborar para decidir sobre su propio futuro, así como la posibilidad de alcanzar colectivamente sus metas en un contexto de alta complejidad». Citado en LERNER, A. *Inteligencia Colectiva*, noviembre 2010, consultado on-line el 25/02/2013 en: <http://www.degerencia.com/articulo/inteligencia-colectiva/imp>.

una perspectiva social y profesional, gracias a la explosión y posibilidades de las TIC, que han facilitado la interconexión distribuida de personas mediante el empleo de redes sociales y profesionales de carácter global y el uso de aplicaciones informáticas de creación y gestión del conocimiento compartido, como las *wikis*⁵⁰ por poner un ejemplo conocido.

Uno de los primeros ejemplos que se pueden encontrar de inteligencia colectiva es la que consolidaron los *hackers*. Como explica Himanen (2002), los *hackers* consolidaron un sistema concebido como un modelo abierto centrado en el libre intercambio de conocimientos. Este sistema de colaboración permite que los demás prueben, utilicen y mejoren los desarrollos tecnológicos elaborados colectivamente por el resto de la comunidad. Quizás los ejemplos más evidentes de ello son Linux o la propia Internet.

Según un encuesta efectuada por McKinsey & Co en 2007⁵¹, gran parte de los ejecutivos de empresas se han expresado satisfechos ante las inversiones realizadas en tecnologías Web 2.0. Estos desarrollos comprenden un elevado espectro de herramientas de colaboración (servicios web, inteligencia colectiva, *peer-to-peer*, redes sociales, RSS⁵², *podcasts*⁵³, *wikis*, blogs, etc.) que permiten la distribución y generación de valor a lo largo y a lo ancho de las organizaciones: habilitan compartir conocimiento, información, incrementan la efectividad operativa, reducen costos de transacción y potencian el intelecto de la comunidad en general. Según la consultora, más de tres cuartas partes de los ejecutivos entrevistados admitía planear mantener o incrementar sus inversiones en tecnologías que refuercen la colaboración y la creación de conocimiento colectivo y que fomentan la intervención, el *empowerment*⁵⁴ y la mejora continua como componente diferenciador en la estrategia de negocios.

⁵⁰ Un wiki o una wiki (del hawaiano wiki, «hacer las cosas de forma sencilla y rápida») es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten. La aplicación de mayor peso y a la que le debe su mayor fama ha sido la creación de enciclopedias colectivas, género al que pertenece la *Wikipedia*. Existen muchas otras aplicaciones más cercanas a la coordinación de informaciones y acciones, o la puesta en común de conocimientos o textos dentro de grupos.

⁵¹ MCKINSEY Quaterly, 2007. *How businesses are using Web 2.0*; McKinsey Quaterly, 2007. *Eight business technology trends to watch*.

⁵² RSS: *Really Simple Syndication*. Formato XML para indicar o compartir contenido en la web. Se utiliza para difundir información actualizada frecuentemente a usuarios que se han suscrito a la fuente de contenidos.

⁵³ El *podcasting* consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo, que puede incluir texto como subtítulos y notas) mediante un sistema de redifusión (RSS) que permita suscribirse y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera. No es necesario estar suscrito para descargarlos.

⁵⁴ *Empowerment*: Proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal meca-

Por tanto, además de las personas y del resultado de su interacción directa, el elemento de futuro más importante en apoyo a la innovación en organizaciones complejas y distribuidas, bien utilizado, es la tecnología, que permite tomar decisiones con rapidez (*business intelligence*⁵⁵ y capacidad analítica) y crear y compartir conocimiento colectivamente con un elevado alcance e inmediatez. Actualmente no se concibe la innovación sin aprovechar las enormes posibilidades de las TIC. ¿Cómo van la organización y sus líderes a utilizar las TIC para apoyar de forma efectiva la colaboración corporativa?

El liderazgo creativo puede incrementar su eficacia con una estrategia de empleo adecuado de las TIC para la gestión del conocimiento y para facilitar el flujo omnidireccional de las ideas y propuestas. Más allá del correo electrónico y el trabajo en red (intranet), disponer de wikis, potenciar blogs personales o de unidades, compartir y trabajar colaborativamente, a distancia, con herramientas de archivos y documentos compartidos y disponer de verdaderas redes sociales internas se torna imprescindible en cualquier organización del mundo actual.

El reto es pasar de un modelo de *consumidor*, «orientado a recibir» (esperar pasivamente órdenes, información) y, más recientemente de un «modelo orientado a buscar» (buscar activamente información) a un modelo «prosumidor» «orientado a participar, crear, intercambiar, compartir» (generar colaborativamente conocimiento, inteligencia colectiva). Las TIC facilitan de forma efectiva la coinnovación y que las ideas fluyan de forma inmediata y global, en un marco de general de gestión del conocimiento.

Conclusiones

«Lo que conduce y mueve al mundo no son las máquinas sino las ideas».

Victor Hugo

Potenciar el ejercicio del mando, en todos los niveles, a través del liderazgo creativo, para fomentar y facilitar el flujo colaborativo, rápido y omnidireccional, de ideas útiles e innovadoras, fruto de una mejor expresión de la creatividad individual de todo militar es una necesidad ineludible y una obligación de las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

nicista por una estructura más horizontal, donde todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano, que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la propia organización (Blanchard, Carlos & Randolph 1997).

⁵⁵ Se denomina inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (del inglés *business intelligence*) al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

¿Pero realmente puede ser innovadora una institución tan jerarquizada y disciplinada, tan aferrada a las tradiciones, tan habituada al control, las normas y los procedimientos, tan metódica en el planeamiento y desarrollo de sus actividades como las Fuerzas Armadas? ¿Pueden ser, deben ser, son creativos los militares?⁵⁶ Sí, y sus líderes, jefes y mandos, deben dirigir y gestionar el cambio y la transformación obteniendo el máximo aprovechamiento cotidiano del enorme talento potencial de cada uno de los miembros de las Fuerzas Armadas.

No cabe duda de que las Fuerzas Armadas se han transformado a lo largo de su historia, que han evolucionado enormemente para adaptarse al contexto cambiante. En tiempos recientes, probablemente pocas instituciones hayan sufrido una transformación detrás de otra (misiones, organización, personal, capacidades y medios, clima, recursos, cultura, estilos de liderazgo, etc.), en tan poco tiempo y a veces sin haber podido asentar y valorar el impacto del cambio anterior, sin merma de su nivel de eficacia y logrando un adecuado equilibrio entre innovación y tradición, manteniendo al mismo tiempo los principios y valores esenciales de la institución, lo cual no es tarea fácil.

Sin embargo, en numerosas ocasiones las Fuerzas Armadas no han sido los principales agentes promotores de sus grandes cambios, sino más bien y sobre todo sus leales y eficaces ejecutores. Valorar positivamente la creatividad y la innovación desde dentro y de forma colaborativa, como parte del ineludible liderazgo y gestión del cambio y de la transformación en las Fuerzas Armadas del siglo XXI debe dejar de sonar como algo irreal o paradójico.

Hemos visto que ya hay numerosos indicios de que las Fuerzas Armadas están en el camino y dirección correcta para darle al liderazgo el reconocimiento de la importancia crítica que merece y para integrarlo en la cultura corporativa de la institución. En cualquier caso, hay aún un amplio margen de mejora, especialmente en lo que se refiere a la dimensión creativa del liderazgo.

Respecto a la valoración del desempeño del militar español, hoy por hoy el nuevo modelo de informe personal no parece recoger y valorar acertadamente, con la debida claridad, profundidad y peso, la competencia de liderazgo ni su dimensión de liderazgo creativo.

Respecto al desarrollo y aplicación de la competencia de liderazgo, incluida la capacidad de liderazgo creativo, así como la creatividad individual, se pueden y deben entrenar, desarrollar y aplicar mejor en las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

¿Cómo? Por un lado, con modelos adecuados (jefes y mandos líderes) y a través de experiencias diversas (los habituales cambios de destinos del

⁵⁶ *Ibíd.*

personal militar). Eso entra dentro del ámbito de la trayectoria profesional de carrera del militar y bien pudiera ser objeto de nuevas investigaciones futuras. Por otro lado, desde un enfoque integral de enseñanza por competencias, la competencia «liderazgo», incluyendo su dimensión de «liderazgo creativo», se debe y puede mejorar en todos los niveles de enseñanza militar (preferiblemente debería ir de la mano de un enfoque integral de gestión de recursos humanos por competencias).

En relación con este valor o competencia esencial deben definirse objetivos para cada nivel de enseñanza y sistematizar la formación continua, de perfeccionamiento y de altos estudios de la defensa nacional, del liderazgo. En la misma línea, los objetivos, metodología y actividades de los diferentes planes de estudios de la enseñanza militar deberían incluir el liderazgo creativo, la creatividad y la originalidad junto a otras competencias, como una más en nivel de importancia y aplicada de forma transversal, afectando a todas las áreas de conocimientos.

La transformación de las Fuerzas Armadas es en fin cosa de todos sus miembros. El ideal al que hay que aspirar es que todos los militares participen en los cambios como actores principales, como primeros espadas, como ingredientes imprescindibles de la receta de la transformación, aportando su visión parcial y única de la realidad, sus errores, sus lecciones aprendidas, sus ideas y sus propuestas. Todo ello proactivamente, voluntariamente, por convicción y con entusiasmo.

Sin entusiasmo no hay creatividad ni innovación. Sin creatividad no hay mejora sino inmovilismo y eso hoy por hoy es garantía de fracaso, de aislamiento de la realidad y del entorno. Como el cambio ha venido para quedarse, lo más sensato es que todo profesional se sienta cómodo, partícipe y satisfecho con la transformación de su propia organización. No es sencillo, pero en los tiempos que corren hay que cambiar el paradigma personal y profesional. Sería enormemente positivo para cualquier organización, incluidas las Fuerzas Armadas, que sus miembros estableciesen nuevas zonas de confort y seguridad y se sintiesen cómodos con el propio cambio e incómodos con la pasividad y lo conocido. Es un cambio cultural y lógicamente llevará su tiempo.

La capacidad de liderazgo creativo de los jefes y mandos militares, en sus diferentes niveles, es el elemento crítico. Ellos son los cocineros, los verdaderos directores de orquesta de la transformación de las Fuerzas Armadas. Los procesos, las estructuras organizativas, la propia cultura, las capacidades, se adaptarán y evolucionarán en la dirección adecuada y al ritmo preciso, o no, en función de sus competencias y de su actuación. Ellos y solo ellos pueden, cotidianamente, mezclar y sacar todo el sabor de los ingredientes imprescindibles de la receta de la transformación. Solo ellos pueden transmitir directa o indirectamente el necesario entusiasmo a todo su personal, motivarlo, hacerle sentir útil e importante, originar más agentes proactivos de cambio.

El propio ejemplo es un elemento fundamental. El compromiso mutuo se verá acrecentado mediante el desarrollo y la aplicación de habilidades habitualmente menos valoradas en la cultura y la enseñanza militar o en la valoración del desempeño, como la inteligencia emocional y la escucha activa. El cambio será mejor si facilitan la expresión asertiva de ideas y propuestas novedosas, diferentes e incluso, sobre todo, discordantes, de cualquier colaborador, compañero de equipo o subordinado.

Las ventajas de poner en marcha definitivamente el liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas, desde la perspectiva de la mejora de la eficiencia, se resumen en una frase de Peter Drucker⁵⁷: «Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos». Lo mejor es que, en estos tiempos de austeridad económica, reducción presupuestaria y búsqueda de la eficiencia, la mayor parte de las posibles medidas a adoptar para ello tienen coste cero. Se basan sobre todo en cambiar enfoques y mentalidades, refinar y simplificar procesos, generar nuevas actitudes, incluir el desarrollo de dicha competencia en los diferentes planes de estudios de todos los niveles de la enseñanza militar y refinar los procesos e informes de evaluación del desempeño.

Como dijo Steve Jobs⁵⁸: «La innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares has invertido en I+D. Cuando Apple apareció con el Mac, IBM gastaba al menos 100 veces más en I+D. No es un tema de cantidades, sino de la gente que posees, cómo les guías y cuánto obtienes».

Como colofón, sería adecuado reconocer la importancia de la humildad, del «no sé» para poder innovar, como hizo Wislawa Szymborska⁵⁹ en su discurso⁶⁰ de recepción del Premio Nobel de Literatura:

«La inspiración no es un privilegio exclusivo de los poetas o de los artistas en general. Hay, ha habido, y seguirá habiendo cierto grupo de personas a las que toca la inspiración. Son todos aquellos que conscientemente eligen su trabajo y lo realizan con amor e imaginación. Se encuentran médicos así, y pedagogos, y jardineros, y otros en cien

⁵⁷ Peter F. Drucker (1909-2005). Abogado y tratadista austríaco. Considerado el padre del *management* como disciplina en el siglo XX. Autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup.

⁵⁸ Steve Jobs (1955-2011). Informático y empresario estadounidense. Padre del primer ordenador personal (Apple I) y fundador de Apple Computer, probablemente la empresa más innovadora del sector. Una de las personas más influyentes en la vertiginosa escalada tecnológica que vive el mundo actual, contribuyendo decisivamente a la popularización de la informática.

⁵⁹ Poeta y ensayista polaca (1923-2012). Premio Nobel de Literatura, Estocolmo, 1996.

⁶⁰ Fragmento inicial del discurso publicado en la página web del «Jardín de Junio» <http://www.eljardindejunio.com>. Discurso completo disponible en el sitio web <http://apuntesdecultura.wordpress.com/2012/02/08/el-poeta-y-el-mundo-wislawa-szymborska/>.

profesiones más. Su trabajo puede ser una aventura sin fin siempre y cuando sean capaces de percibir nuevos desafíos. A pesar de dificultades y fracasos, su curiosidad no se enfría. De cada duda resuelta sale volando un enjambre de nuevas preguntas. La inspiración, sea lo que sea, nace de un constante «no sé» [...] Si Isaac Newton no se hubiera dicho «no sé», las manzanas del jardín hubieran podido caer ante sus ojos como granizo y él, en el mejor de los casos, se habría inclinado a recogerlas para comérselas con apetito».

Bibliografía

- AMELANG, M. y BARTUSSEK. *Psicología diferencial e investigación de la personalidad*. Herder, 1991.
- ARMADA. *Concepto de liderazgo en la Armada*. Madrid, junio 2008.
- AUTRY, J. A. *El líder con vocación de servicio*. Ed. Urano, Empresa Activa, 2003.
- BATURONE, B. *El fracaso en un mundo cambiante*. Executive Excellence, 83, pp.36-38, 2011.
- BLAKE y MOUTON. *Malla Gerencial*. 1964.
- CARAZO, J. A. «El año de la creatividad y la innovación, una oportunidad y un desafío para los gestores de personas». *Revista Capital Humano*, nº 231, pág. 3, Editorial Wolters Kluwer España, abril 2009.
- CARDONA, P. y NURIA CHINCHILLA, M. *Modelo de Competencias Directivas*. IESE. Barcelona, 2009.
- CARRIÓN, J. Innovación. Liderando el futuro. *Revista Capital Humano*, n.º 273, pp. 22-25, Editorial Wolters Kluwer España, febrero 2013.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins Publishers, 1996.
- DE BONO, E. *Serious creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas*. New York: Harper Collins, 1992.
- *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós Plural, 1994.
- DE LA CORTE, A. El liderazgo en las Fuerzas Armadas. *Revista EJÉRCITO* nº 860, pp. 60-67, diciembre 2012.
- EJÉRCITO DE TIERRA. MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. *Orientaciones. Liderazgo. OR7-026*. Granada, 2006.
- *Manual de Enseñanza. El mando como líder. ME7-007*. Granada, 1998.
- ERICSSON, K. A. *The road to expert performance: Empirical evidence from the arts and sciences, sports and games*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1996.
- ESPAÑA. Ley 39/2007. *De la Carrera Militar*. Madrid, 2007.
- ESPAÑA. Ley orgánica 9/2011. *Derechos y deberes de los miembros de las fuerzas armadas*. Madrid, 2011.

- ESPAÑA. Presidente del Gobierno. *Directiva de Defensa Nacional 1/2012*. Madrid, 2012.
- ESPAÑA. Real Decreto 96/2009. *Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas*. Madrid, 2009.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *Modelo de excelencia EFQM 2013*. Consultado el 17/01/2013 en <http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel>.
- FERNÁNDEZ, J. *Generación...Y...¿Qué hacemos con ellos? Ser Humano y Trabajo*. Consultado el 22/02/2013 en http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion_y.htm.
- GOLEMAN, D. *Leadership that gets to results*. Harvard Business Review, 2000.
- GORDON, W. *Synectics. The development of creativity capacity*. New York: Harperry Row, 1961.
- GUILFORD, J. P. Creativity. *American Psychologist*, 5, pp. 444-454, 1950.
- HAYES, J. R. *The complete problem solver*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1989.
- HUESO, V. *Del mando al liderazgo*. Monografía del XII Curso de Actualización para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Octubre 2010.
- IBM. *Liderar en la Complejidad. Conclusiones de «The Global CEO Study 2010»*. IBM Global CEO Study, 2010.
- JERICÓ, P. *La nueva gestión del talento: contruyendo compromiso*. Madrid: FT Prentice Hall. Pearson Educación, 2008.
- «RR.HH. al día. 25 años creando valor». *Revista Capital Humano*, nº 273, pág. 8, editorial Wolters Kluwer España, febrero 2013.
- 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*. Madrid: Mc Graw Hill, pp. 59-78, 2001.
- LERNER, A. *Inteligencia Colectiva*, noviembre 2010, consultado on-line el 25/02/13 en: <http://www.degerencia.com/articulo/inteligencia-colectiva/imp>.
- MINISTERIO DE DEFENSA. Orden Ministerial 55/2010. *Modelo y normas reguladoras de los informes personales de calificación*. Madrid, 2010.
- MINISTERIO DE DEFENSA. SEGENTE. *Estadística de personal militar de carrera de las FAS de las categorías de Oficial General, Oficial y Suboficial y de personal militar de carrera del Cuerpo de la Guardia Civil. Avance anuario estadístico militar año 2011*. Madrid, 2011.
- MINISTERIO DE DEFENSA. SEGENTE. *Estadística de personal militar de Complemento, Militar de Tropa y Marinería, y Reservista Voluntario. Avance anuario estadístico militar año 2010*. Madrid, 2010.
- MOLINA, F. Conferencia «*Liderazgo estratégico en las Fuerzas Armadas*». al XIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Madrid, 5 de noviembre de 2012.

- PALUS, C. J y HORTH, D. M. *Liderazgo creativo: el arte de dar sentido*. Harvard Deusto Business Review, nº 162, pp. 52-59, Ed. Deusto, noviembre 2007.
- 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, <http://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/reading-room/html/Puccio-99a.html>.
- RHODES, M. *An analysis of creativity*. Phi Delta Kappan, pp. 305-310, 1961.
- ROBINSON, K. *Busca tu elemento*. Barcelona, Ed. Urano, Empresa-Activa, 2012.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. *Discurso del JEMAD. Acto de inauguración del XIII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas*. CESEDEN, Madrid, 2011.
- SERRA, J. «Introducción a la creatividad». *Boletín de Información del CESEDEN*, nº 325. Madrid, diciembre 2012.
- «¿Militares creativos? La experiencia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas». *Revista Capital Humano*, nº 273. Madrid, febrero 2013.
- SERRANO, J. «Premios Ejército del Aire». *Revista Aeronáutica y Astronáutica*, nº 818, noviembre 2012, pp. 930-935.
- 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*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service, 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*, 2012. Recuperado el 12 de marzo de 2012, de www.go-publish-yourself.com/archive/articles/creative-thinking / tracyb.php.
- VALLS, A. *Las 12 Habilidades Directivas Clave*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2002.
- VECINA, M. L. (2006): Creatividad. *Papeles del Psicólogo*; Vol 27 (1), pp. 31-39.
- WITKIN, H. A. y GOODENOUGH, D. R. (1981). *Cognitive Styles: Essence and Origin* (Psychological Issues Monograph nº 51). NY: International University Press, Inc.
- ZWICKY, F. (1962). *Morphology of Propulsive Power*. Society for Morphological Research, Pasadena, California.

Otras páginas web consultadas:

<http://www.chupachups.es/lamarca-historia.php>, consultada el 12/12/2012.

<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel>, consultada el 17/01/2013.

[http://www.pewinternet.org/Topics/Demographics/Generations.aspx?typeFilter=5 \(Generations\)](http://www.pewinternet.org/Topics/Demographics/Generations.aspx?typeFilter=5 (Generations)), consultada el 21/01/2013.

<http://www.eljardindejunio.com/>, consultada el 06/02/2013.

<http://apuntesdecultura.wordpress.com/2012/02/08/el-poeta-y-el-mundo-wislawa-szymborska/>, consultada el 07/02/2013.

www.creativethink.com, consultada el 22/02/2013.

www.kaospilot.dk, consultada el 21/01/2013.

<http://www.wordreference.com/definicion/legal>, consultada el 22/02/2013.

<http://es.wikipedia.org>, consultada el 25/02/13.