

Los momentos creativos son de vital importancia para todo lo que realizamos en cualquier vertiente de la vida: relaciones, familia, trabajo, comunidad. Cuando adoptamos un nuevo enfoque en lo que hacemos y éste da resultado, usamos nuestra creatividad. Cuando vamos más allá de las maneras tradicionales de solucionar un problema con un éxito que influye en los demás, nuestra creatividad adquiere entonces una dimensión social vital.

El espíritu creativo es algo más que una iluminación ocasional o un suceso caprichoso. Cuando se despierta, el espíritu creativo anima un estilo de ser: una vida llena del deseo de innovar, de explorar nuevas formas de acometer tareas y de convertir sueños en realidad.

En este libro, los autores transmiten un mensaje fundamental: todos podemos ser creativos y esto es válido para los niños, los adultos, las empresas y las sociedades. Daniel Goleman, el prestigioso autor de Inteligencia Emocional, Paul Kaufman y Michael Ray nos invitan a comprender el proceso creativo, a librarnos de pensamientos que nos bloquean y a dar rienda suelta a nuestra imaginación.

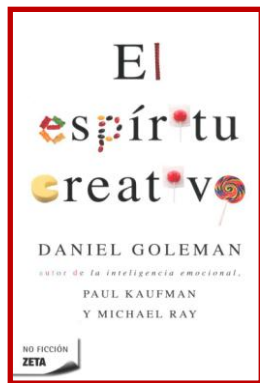
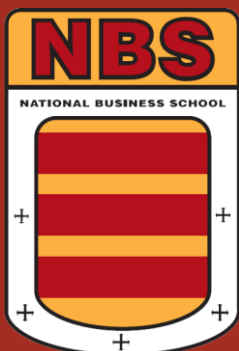
### Bibliografía

**Daniel Goleman, Paul Kaufman y Michael Ray**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# El espíritu creativo

## Por qué todos podemos ser creativos y cómo aumentar nuestra contribución a las empresas y a la sociedad

### Daniel Goleman, Paul Kaufman y Michael Ray

### INTRODUCCIÓN

El libro es también un viaje alrededor del mundo, en el que podemos apreciar la creatividad en acción. Sus autores presentan a gente de diferentes partes del mundo que personifica la pasión, la persistencia y el humor capaces de dar vida al espíritu creativo. Leemos qué pueden hacer los padres para ayudar a sus hijos a descubrir tempranos intereses que les encaminen a una vida de entusiasmo y a desarrollar sin obstáculos su imaginación o vemos empresas pioneras de Suecia, California o Iowa que han encontrado fórmulas fascinantes para intensificar la creatividad de sus empleados.

### Primera parte: La creatividad interior

Anatomía del momento creativo. El relámpago de la inspiración, ese instante en el que solucionamos un problema con el que hemos estado luchando durante semanas, es el momento final de un proceso que consta de varias etapas.

El primer estadio es la preparación o el momento en el que nos sumergimos en el problema, en busca de cualquier información que pueda resultar relevante. Se trata de reunir una amplia gama de datos, de modo que los elementos insólitos e improbables puedan comenzar a encajar unos con otros. En esta etapa es de crucial importancia ser receptivo, escuchar abiertamente y con atención.

A la etapa de preparación se puede añadir otra que, por ser muy incómoda, suele pasarse por alto: la frustración. La frustración surge en el momento en el que la mente analítica, racional, en busca de una solución, alcanza el límite de sus habilidades. Aunque a nadie le gustan la frustración ni el desánimo, las personas que mantienen su creatividad a lo largo de toda la vida llegan a aceptar que los períodos de angustia constituyen una parte necesaria de la totalidad del proceso creativo.

Una vez que hemos reflexionado acerca de todas las piezas relevantes y empujado hasta el límite nuestra mente racional, entramos en la fase de incubación, en la que digerimos todo lo que hemos recopilado. Mientras que la preparación exige un trabajo activo, la incubación es más pasiva y se desarrolla en el subconsciente.

A menudo subestimamos el poder de este último, pero es mucho más fértil para las iluminaciones creativas que el consciente. En el subconsciente no existen juicios de autocensura y las ideas son libres de recombinarse unas con otras en esquemas nuevos y asociaciones impredecibles. El conocimiento inconsciente suele manifestarse como una sensación percibida de lo acertado: una corazonada. A este tipo de conocimiento lo llamamos intuición.

Nuestra intuición se alimenta directamente del vasto archivo de información que supone un libro abierto para el subconsciente, pero hasta cierto punto cerrado al consciente. Esta es la razón por la que los cursos de preparación para exámenes aconsejan que, si alguna pregunta nos confunde, marquemos la primera respuesta que nos parezca correcta. Algunos estudios experimentales han demostrado que las primeras corazonadas son la base de las mejores decisiones, por encima de aquellas que se toman tras un análisis racional de los factores en pro y en contra.

Cuando más abiertos nos encontramos a la inventiva del subconsciente es en aquellos momentos en que no pensamos en nada en particular. Por ello "soñar despierto" resulta tan útil en la búsqueda de la creatividad. Después de haberse sumergido en un problema, dejarlo de lado por un tiempo suele dar muy buenos frutos, como bien demuestra la experiencia de Paul McCready, un inventor que ha abordado desafíos creativos como el de construir un avión que vuela utilizando la energía humana. McCready lo explica así: "Tienes que sumergirte en el tema; hasta cierto punto, necesitas una buena preparación técnica para poder empezar. Después, si el asunto te resulta interesante, empiezas a pensar en él en los momentos más extraños. Tal vez no se te ocurra una solución y te olvidas por un tiempo; de pronto, mientras te estás afeitando, surge una buena idea."

Cualquier momento en el que podemos soñar despiertos y relajarnos resulta fértil para el proceso creativo: una ducha, un largo trayecto en coche, una caminata en silencio, etc. Por ejemplo, Nolan Bushnell, fundador de la empresa Atari, tuvo la inspiración de lo que llegaría a ser un videojuego muy vendido mientras jugaba ociosamente con la arena de la playa.

Con suerte, la inmersión y el soñar despierto llevan a la iluminación, el momento en el que de repente se nos ocurre la respuesta como salida de la nada. Esta es la etapa que suele llevarse toda la gloria y la atención. Es el momento anhelado por todos, aquel en el que se exclama: "¡Eureka!". Sin embargo, el

pensamiento por sí solo todavía no es un acto creativo. La etapa final es la traducción de la iluminación a la realidad: cuando una idea se transforma en acción y se vuelve útil para nosotros mismos y para los demás.

Vidas y tácticas creativas. Parte de la creatividad reside en nuestra manera de ver. Cuando el biólogo Alexander Fleming, tras volver de unas vacaciones, descubrió que las bacterias en uno de sus discos de Petri habían muerto, no lo consideró simplemente como un traspie experimental más, como habrían hecho la mayoría de sus colegas. En vez de ello, se dio cuenta de que allí había ocurrido algo importante, aunque no se trataba en absoluto de lo que él estaba buscando. De su investigación de este "accidente" iba a surgir la penicilina.

El hallazgo de Fleming es una ilustración de la denominada "codificación selectiva", o la habilidad de separar la información importante de la irrelevante. La mayor parte de los datos que la gente reúne acerca de un determinado asunto es de escasa o nula utilidad. La clave del pensamiento creativo reside en ser capaz de detectar la "señal" significativa entre el "ruido" inútil.

Otro camino hacia la iluminación creativa es la llamada "combinación selectiva", es decir, una manera novedosa de combinar información clave una vez que ésta ha sido identificada. Así, Charles Darwin recopiló datos que en su mayoría ya resultaban conocidos para otros científicos de la época. Su original aportación consistió en organizarlos e interpretarlos de forma que lograran sustentar su teoría de la evolución.

Otra habilidad útil para la creatividad es saber establecer comparaciones y analogías. Muchos hallazgos creativos son el resultado de yuxtaponer elementos o ideas que comúnmente no aparecen juntos o de detectar un esquema oculto de conexiones entre las cosas.

Las analogías y las comparaciones ayudan a poner la realidad en un nuevo contexto o a contemplarla de una manera completamente distinta.

En la Antigua Grecia, por ejemplo, Hierón, el tirano de Siracusa, desafió a Arquímedes a que manifestara si su corona estaba hecha de oro puro o si había sido adulterada. Arquímedes sabía cuánto pesaba el oro puro, pero la corona tenía una forma irregular: el reto era utilizar ese único dato para resolver el acertijo sin tener que fundir la corona. La respuesta le llegó mientras se bañaba. Según se cuenta, al meterse en la bañera apreció el hecho de que el agua subía; fue entonces cuando exclamó su famoso "¡Eureka!", pues allí estaba la solución: el volumen de la corona se podía determinar midiendo el agua que aquella desplazaba y luego multiplicando esa cantidad por el peso específico del oro puro.

Cuando la creatividad está en su apogeo, se puede experimentar lo que los atletas y actores llaman "el momento blanco". Es cuando todo nos sale bien. Nuestras habilidades se adecuan de manera tan perfecta al reto que creemos fundirnos con él. Todo parece armonioso, unificado y carente de esfuerzo. Ese momento blanco es lo que los psicólogos denominan "el flujo". Las personas se encuentran entonces en su estado más alto. Puede darse en cualquier ámbito de actividad, mientras se pinta o se juega al ajedrez: el único requisito es que nuestras habilidades se adecuen a la perfección a las exigencias del momento y que desaparezca toda inhibición.

Cuando el talento coincide con las habilidades, entonces el flujo tiene más probabilidades de surgir. En ese instante, la atención está centrada plenamente en la tarea inmediata. Una señal de esta completa absorción es que el tiempo parece pasar mucho más rápida o mucho más lentamente. Las personas están tan inmersas en lo que están haciendo que viven indiferentes a cualquier distracción.

## **Segunda parte: la creatividad en los niños**

Para el niño, la vida es una aventura creativa. El núcleo de la creatividad, según la psicóloga Teresa Amabile, se encuentra en el niño: el deseo y el impulso de explorar, de descubrir, de probar, de

experimentar con formas diferentes de manejar y mirar las cosas.

Nuestra experiencia de la creatividad en la infancia modela gran parte de lo que vivimos después en la edad adulta, desde el trabajo hasta la vida familiar. La vitalidad y la supervivencia misma de nuestra sociedad depende de criar niños aventureros capaces de solucionar problemas de forma innovadora.

Cuanto más aprendemos sobre la creatividad, tanto más claro resulta que la temprana fascinación del niño por una actividad en particular prepara el camino para la vida creativa. Este interés espontáneo lleva al niño a los esfuerzos sostenidos y a las experiencias manuales que producen la destreza, ya sea en el piano, la pintura o la construcción de torres con el Lego.

La conciencia despierta de un niño es comparable al estado mental que los adultos conocen principalmente durante esos momentos semejantes al sueño que se dan mientras se van quedando dormidos. Esto podría ser una razón por la cual la realidad del niño acepta naturalmente lo absurdo y lo extravagante, lo tonto y lo aterrador. La conciencia despierta de un niño está, por lo general, más abierta a las percepciones nuevas y a las ideas alocadas.

Con la pubertad, el cerebro del niño se va modificando para parecerse cada vez más al del adulto, y su disposición creativa comienza a perderse. No obstante, algunas personas conservan ese estado mental similar al de un niño en etapas posteriores de su vida.

Thomas Edison aprovechaba su estado hipnagógico ya de adulto. Empleaba una técnica insólita para hacerlo: dormitaba en un sillón, con los brazos y las manos en los apoyabrazos. En cada mano sostenía un rodamiento de bolas. Debajo de cada mano, en el suelo, colocaba un plato. Cuando entraba en el estado entre la vigilia y el sueño, sus manos se relajaban y los cojinetes caían en los platos. Al despertarse a causa del ruido, Edison tomaba notas de inmediato sobre cualquier idea que se le hubiera ocurrido.

Desde el nacimiento y durante toda la infancia, el cerebro tiene muchas más neuronas que en la edad adulta. Al borde de la pubertad, experimenta un proceso denominado "poda", en el cual mueren millones de conexiones neurológicas mientras otras se fijan en los esquemas que retendrán toda la vida.

Existe una teoría que sostiene que aquellas sendas neuronales que se usan con más frecuencia en la infancia sobreviven con mayor vigor a la "poda". Esto sugiere que los hábitos establecidos en la infancia tienen una significación notable en cuanto al potencial del adulto. Esto da un profundo significado a las palabras de Alexander Pope: "Así como se dobla la tierna rama se inclinará el árbol."

Los asesinos de la creatividad.

Las presiones psicológicas que inhiben la creatividad del niño tienen lugar en las primeras etapas de la vida.

A la mayoría de los niños que van al preescolar, al jardín de infancia, e incluso al primer grado de la primaria, les encanta estar en la escuela. Sin embargo, cuando llegan a tercero o a cuarto grado, muchos ya no se sienten tan cómodos ni disfrutan de su creatividad.

Según las investigaciones de la doctora Amabile, los principales asesinos de la creatividad suelen ser los siguientes:

- **La vigilancia:** situarse junto a los niños, haciéndoles sentir que son constantemente observados mientras trabajan. Esta situación ahoga los impulsos creativos y las ganas de arriesgarse.
- **La evaluación:** provocar que los niños se preocupen por cómo juzgan los demás lo que ellos hacen, cuando lo que debería preocuparles en primer lugar es si ellos mismos están satisfechos con sus logros.
- **Las recompensas:** el uso excesivo de distintos tipos de premios privan al niño del placer intrínseco de la actividad creativa.

- **La competencia:** poner a los niños en una situación desesperada de ganar o perder, en la que sólo uno de ellos puede ocupar el primer puesto. A los niños debe permitírseles progresar a su propio ritmo o fomentar entre ellos una competencia sana que fortalezca el espíritu de equipo.
- **El exceso de control:** indicar a los niños exactamente cómo hacer las cosas, como sus tareas escolares, sus trabajos, incluso sus juegos. Esto provoca en los ellos la sensación de que cualquier originalidad es un error y cualquier exploración, una pérdida de tiempo.
- **La restricción de las elecciones:** decir a los niños qué actividades deben practicar, en lugar de permitirles que se dejen llevar por su propia curiosidad y pasión. Es mejor dejar que el niño elija lo que le interesa, y apoyar esa inclinación.
- **La presión:** establecer unas expectativas exageradas para el aprendizaje del niño, lo que a menudo tiene el efecto contrario y produce aversión por el tema que se les enseña.

No obstante, uno de los mayores asesinos de la creatividad es algo más sutil y se halla tan profundamente arraigado en nuestra cultura que apenas si lo reconocemos: tiempo limitado. El niño necesita disponer de un tiempo sin límite para saborear y explorar una actividad o un material en particular hasta hacerse dueño de él.

Cuatro herramientas. Para desarrollar la creatividad tenemos cuatro poderosas herramientas a nuestra disposición: fe en nuestra creatividad, ausencia de crítica, observación precisa y preguntas incisivas.

Tener fe es "saber" qué albergamos en nuestro interior un poder que siempre está disponible para nosotros. Nuestra creatividad puede convertirse en ese poder, y la fe en ella fortalece su presencia en nuestra vida cotidiana. Cuando alguien tiene fe en su creatividad, demuestra una claridad de propósito capaz de sorprender a quienes le rodean.

Una segunda herramienta es la ausencia de crítica: aprender a silenciar esa voz interior autocrítica que censura nuestras ideas antes de que den frutos. Esa "voz de juicio" puede hacer que nos resulte difícil creer que tenemos alguna buena idea.

La tercera herramienta, la observación precisa, supone ver el mundo con el asombro de un niño y la precisión de un científico: mirar y abarcar todo lo que nos rodea con una conciencia renovada.

La cuarta herramienta es nuestra habilidad y nuestros deseos de formular preguntas que se dirigen al fondo de la cuestión. Algunas de las preguntas más incisivas son aquellas que suelen llamarse "preguntas tontas". Como bien dice el inventor Paul McCready, "la única pregunta tonta es la pregunta que no haces".

### **Parte tercera: la creatividad en el trabajo**

Las empresas necesitan cada vez más trabajadores que posean una mentalidad independiente, que estén dispuestos a correr el riesgo de dar su opinión, que se sientan libres para reaccionar de forma imaginativa al cambio: en una palabra, que sean creativos. La creatividad requiere que la cultura corporativa aliente la expresión abierta y confiada de ideas nuevas que a veces resultan irritantes o perturbadoras. Exige que la gente esté entrelazada en equipos de colaboración.

La cuestión es: ¿cómo hace una empresa para conseguir que sus empleados no teman correr riesgos ni desconfíen unos de otros y se sientan seguros al plantear nuevas propuestas? Esta pregunta ha adquirido una nueva urgencia porque el lugar de trabajo y la misma naturaleza de ese trabajo han sufrido notables cambios. La supervivencia de las empresas depende cada vez más de su capacidad para la innovación rápida y continua frente a las cambiantes demandas de los consumidores en cuanto a nuevos productos y servicios.

Hay muchas formas en las que el espíritu creativo puede encontrar expresión en el lugar de trabajo. La creación de nuevos productos es la más obvia, pero existen

otras, tales como ofrecer un mejor servicio a los clientes, introducir innovaciones en la gestión de la empresa, mejorar los métodos de distribución o aplicar nuevos recursos para financiar el negocio. Las ideas creativas también pueden usarse para fortalecer la organización en sí, por ejemplo, como cuando sirven para aumentar la iniciativa de los empleados.

Cuando tanto los directivos como los empleados adoptan una perspectiva creativa, el lugar de trabajo cambia de manera sutil pero profunda. Se aprecia más el proceso del trabajo, no simplemente el producto final. Se valora que los empleados aprendan cosas nuevas, se desarrollen personalmente y expresen sus opiniones e ideas. La empresa se considera menos como una suerte de enorme máquina impersonal y más como un complejo organismo vivo, guiado por una inteligencia despierta que necesita ser estimulada continuamente.

Reformar el lugar de trabajo. Dado que las soluciones creativas requieren el compromiso psicológico de la persona entera, el lugar de trabajo moderno debe experimentar cambios vitales. De los esfuerzos de empresas pioneras de todo el mundo están surgiendo un conjunto de líneas inspiradoras que pueden transformar la psicología del lugar del trabajo. He aquí algunas:

Superar la jerarquía. Se trata de reducir los efectos negativos de la jerarquía o "aplanar" la pirámide corporativa. Los negocios son más productivos cuando aquellos que están en contacto directo con los clientes tienen más responsabilidad y acceso a una gama más amplia de datos sobre la organización entera. A los empleados se les permite usar esa información, junto con su intuición, para tomar decisiones inmediatas y críticas. Una virtud cardinal es, pues, la confianza en la capacidad de la gente, en lugar de la adscripción ciega a los dictados de la "política de la empresa"

Una empresa que ha llegado a superar su estructura jerárquica de manera creativa es Skaltek, ubicada en Estocolmo. Skaltek diseña, fabrica y vende maquinaria pesada

utilizada por la industria de alambres y cables. Sus máquinas, hechas por encargo según las especificaciones de los compradores, se venden en todo el mundo. El éxito de esta empresa se debe en parte a la manera poco frecuente en que respalda la creatividad de sus empleados.

El fundador de Skaltek, el ingeniero Öystein Skalleberg, no podía soportar la competencia, la desconfianza y la distancia artificial entre la gente en los lugares donde había trabajado previamente. Encontraba detestables los secretos de la empresa y el hábito de ocultar información a los empleados. Por eso, en Skaltek nadie tiene un título que le confiera ningún nivel privilegiado. Todos tienen una tarjeta comercial idéntica, que incluye una foto de la persona, su nombre y número de teléfono y un mismo título: "persona responsable". No existen descripciones predeterminadas de los puestos y los trabajadores que construyen una máquina pueden ser los mismos que la venden al cliente. De esta manera, la información sobre el uso de la maquinaria puede convertirse directamente en ideas para mejorarlas.

Por otra parte, todos los empleados se reúnen semanalmente para realizar un informe completo del balance de caja de la semana anterior: ventas, gastos, etc., en un clima de transparencia total, donde todos conocen todos los datos sobre la entrada y salida del dinero, se fijan las retribuciones abiertamente y se discuten entre todos.

Una de las maneras en que la gente de Skaltek se hace responsable de su trabajo es firmándolo. Cada nueva máquina lleva las firmas del diseñador, el ingeniero y los trabajadores que la fabricaron. Esa insignia sirve de vínculo personal con el cliente y muestra que en la empresa se trata a todos como a artistas. La idea fundamental es que, una vez asumida la responsabilidad, un trabajador comienza a desarrollar una conciencia moral acerca de su trabajo.

Un refugio seguro para las ideas. Significa una buena disposición para dejar que las ideas surjan libremente y ser receptivo a ellas; poner freno al cinismo y a las críticas

implacables para que los empleados se sientan libres de hacer sugerencias iconoclastas y formular preguntas aparentemente "tontas"; valorar los enfoques tanto intuitivos como analíticos en la solución de problemas y crear un clima de respeto y un ambiente en el que las personas tengan seguridad para compartir sus inspiraciones con los demás.

La capacidad de tomar decisiones intuitivas es un ingrediente básico de la creatividad. La intuición significa renunciar al control de la mente pensante y confiar en la visión del inconsciente. En palabras de Jan Carlzon, presidente de las aerolíneas SAS, "la intuición es lo que agregas a la información que reúnes. Si comprendes eso ves que nunca puedes reunir la información total. Tienes que agregar tus sentimientos, tu reacción visceral, para tomar la decisión correcta."

Por desgracia, las escuelas no enseñan a confiar en nuestra intuición, sino a buscar el conocimiento absoluto, la información completa. Sin embargo, en la vida real siempre quedará un hueco, algo que no podremos calcular con precisión y donde se necesitará nuestra intuición para tomar la decisión final y seguir adelante. En las escuelas también se comete un error cuando se mide el desempeño en términos absolutos. Se enseña en función de respuestas específicas, en centímetros, en kilos, etc., y se califica en consecuencia. Sin embargo, nunca se dice a los alumnos qué hay más allá de la categoría de los valores absolutos, ni se les habla acerca de las incertidumbres con las que nos encontramos constantemente en la vida real.

Uno de los enfoques más insólitos para modificar la psicología del lugar del trabajo y que los empleados sientan la suficiente confianza y libertad a la hora de expresar sus ideas lo representa un curso de aprendizaje y aventura en exteriores, ofrecido a los empleados de la Midwest Energy Company, en Sioux City, Iowa, EEUU. El programa, llamado "Jugar para ganar", es conducido por el Pecos River Learning Center de la ciudad de Santa Fe, Nuevo México, EEUU. El curso es un rito destinado a enseñar a los empleados y a los

directivos de dicha empresa que arriesgarse, cambiar la rutina e incluso estar asustado ante los compañeros de trabajo es bueno.

Durante el programa hay que realizar ejercicios como escalar una pared de quince metros de altura llena de clavijas. Los compañeros de trabajo están unidos por resistentes cuerdas, de modo que deben coordinar su ascenso y ayudarse entre sí. Actividades como esta son una oportunidad para el crecimiento personal y el esfuerzo de equipo. A medida que los empleados se enfrentan a cada uno de estos desafíos, el apoyo de sus compañeros les otorga el valor necesario para llevarlo a cabo hasta el final.

Algo más que un simple empleo. Una tercera idea clave para transformar el lugar de trabajo es la de expandir el significado mismo del trabajo. Dentro de la empresa, el espacio puede convertirse en un ambiente humano y hogareño e incluir servicios e instalaciones como una guardería infantil. Puede ser un ambiente físico que despierte los sentidos, promueva la relación informal entre gente con diferentes funciones en diferentes niveles y permita momentos de relajación mental durante la jornada laboral.

Una de las maneras de hacer sentirse tranquilos a los hombres y mujeres de la empresa Patagonia, dedicada a la fabricación de elementos deportivos, es una guardería infantil en el establecimiento. Esto no supone ninguna distracción para los empleados. Por el contrario, los libera, ya que no tienen que estar preocupados por sus hijos durante todo el día y, en consecuencia, se concentran mejor. En palabras del director de Patagonia, Yvon Chouinard, "por mucho que gastemos en financiar la guardería, se paga sola mil veces a través de una mayor productividad."

En la sede de SAS, por su parte, existen actividades destinadas a elevar el ánimo de la gente: por ejemplo, un cuarteto de cuerda toca para todos a la hora de comer. El presidente de la empresa Carlzon lo explica así: "Queremos que la gente se sienta valorada y respetada, porque

sabemos que cuando la gente se siente así realiza un mejor trabajo para la compañía."

Para Anita Roddick, fundadora y presidenta de la empresa pionera en cosméticos naturales Body Shop, "una empresa puede gestionarse de una manera moral: ganar dinero pero ejercitar la espiritualidad en el lugar de trabajo. Introducir la espiritualidad es muy parecido a decir: "¿Por qué la manera como actúo en mi lugar de trabajo debería ser diferente de cómo me relaciono con mi familia en casa?" Es asegurarse de que la empresa funcione sobre principios femeninos, en que la ética principal es la preocupación y el amor por los demás."

Lo pequeño es lo mejor. El tamaño afecta a la creatividad en el lugar de trabajo. El mejor ambiente para un trabajo creativo parece desarrollarse en una escala similar a la de una familia relativamente numerosa, en la que todos los empleados pueden llegar a conocerse.

Esto sugiere que las corporaciones grandes y monolíticas deberían recomponerse en unidades más pequeñas y semiautónomas. Un defensor de esta idea es Jim Collins, profesor de la Facultad de la Empresa de la Universidad de Stanford. Según Collins, la evolución en la sociedad desde organizaciones menores hacia organizaciones grandes ha sofocado la innovación. Donde antes había pequeñas escuelas locales ahora tenemos enormes sistemas escolares.

Antes teníamos médicos de cabecera; ahora tenemos centros médicos inmensos y burocratizados. Los grandes saltos en los que se basa el crecimiento económico de Occidente han tendido a ser obra de pequeñas empresas o divisiones semiindependientes de corporaciones. Esto demostraría, afirma Collins, que es preciso considerar los beneficios de dividir las corporaciones en unidades cada vez más pequeñas, encontrando una autonomía dentro de un todo mayor.

Abejas obreras y abejas exploradoras. Una empresa creativa sabe lograr el equilibrio entre aquellos de sus empleados que tienen una inclinación innovadora y aquellos que mantienen todo en funcionamiento.

Lo óptimo es obtener la combinación exacta de ambos.

Según Jan Carlzon, la empresa ideal se parece a una colmena donde viven diferentes tipos de abejas: obreras y exploradoras. Las abejas exploradoras son las abejas creativas de la colonia. Vuelan continuamente para encontrar nuevas fuentes de polen. Cuando encuentran una, regresan a la colmena para indicar a sus compañeras dónde se encuentra su descubrimiento.

Entonces acuden las abejas obreras, de manera ordenada y controlada, y traen el polen. Pero las exploradoras no recogen ni una gota de néctar ni un grano de polen; ellas están hechas sólo para volar por ahí y explorar. Para tener una empresa productiva, se necesita tanto a las personas creativas como a las de "ley y orden".

## **Parte cuarta: Crear comunidad**

El rápido aumento global de la diversidad étnica y religiosa nos obliga a pensar de forma más creativa sobre un futuro orden político. La crisis ecológica exige que cada uno de nosotros examine cómo afectan los cómodos hábitos cotidianos a la salud y la supervivencia de todos los seres del planeta. La desnutrición, las enfermedades, las adicciones y la falta de techo están tan extendidas que ninguno de nosotros es inmune a sus efectos ni está exento de reflexionar sobre sus causas.

Sin embargo, existe esperanza para todas estas desgracias porque poseemos la creatividad necesaria para solucionarlas. Los tiempos actuales nos exigen descubrir las verdaderas relaciones entre las cosas para poder resolver nuestros problemas. Mucha gente se dedica a aliviar el sufrimiento de otros seres humanos. Con ese fin se están transformando viejas instituciones y creando otras nuevas para tratar con imaginación calamidades complejas e interconectadas.

El altruismo nace de nuestro instinto de ayudar a los demás. Sin embargo, por nobles que sean los sentimientos altruistas, se quedarán sólo en buenas intenciones a

menos que sean traducidos en la práctica. El altruismo necesita vincularse con nuestra habilidad creativa.

Altruismo creativo: de Nepal a Brasil. La ceguera es uno de los numerosos dramas de salud que asolan el Tercer Mundo. En muchos países pobres, quedarse ciego equivale a una sentencia a muerte; el intervalo que media entre quedarse ciego y morir es de sólo tres años. La paradoja es que más del 90% de tales cegueras se puede prevenir, a menudo mediante una mejor nutrición de los niños. Además, muchas cegueras tienen cura. Una operación de cataratas que cuesta 15 dólares puede, en muchos casos, devolver la vista. Sin embargo, la escasez de oftalmólogos en las zonas rurales (las principales afectadas) supone un grave handicap.

En Nepal, un país muy montañoso y con grandes dificultades para los desplazamientos, la situación de las personas con problemas de visión es especialmente dura. El SEVA Foundation Blindness Project movilizó a cirujanos oculares voluntarios de Nepal y de todo el mundo y creó con ellos equipos quirúrgicos móviles que viajaban por el interior. Gracias a la difusión anticipada de su llegada, las familias saben que pueden llevar a sus parientes ciegos al campamento para que se les practique una operación de bajo coste que les devolverá la vista en el momento.

La colaboración creativa – la poderosa sinergia de varios grupos diferentes – se está usando para atajar una de las lacras sociales más serias en Brasil. En la década de los ochenta, casi siete millones de niños pobres vivían en las calles de las ciudades de ese país. Sin familia ni hogar ni escuela, vagaban en bandas semisalvajes, viviendo lo mejor que podían, sin que se hiciera mucho por ellos.

El Instituto Synergos, con base en Nueva York, planteó un nuevo enfoque. Preocupados porque ningún grupo por separado pudiera mitigar el problema, los responsables de Synergos crearon una sociedad entre todos los grupos capaces de hacer algo por los niños. El resultado fue



“Roda Viva” (Rueda Viva), una colaboración que creció de veinte a cuatrocientos grupos miembro en sólo un año y medio.

Poco a poco, la vida empezó a mejorar para esos niños. Muchos colegios abrían por la noche para que tuvieran un lugar donde dormir, se crearon clínicas móviles, se consiguieron instalaciones deportivas y se hicieron todos los esfuerzos para encontrar un empleo a los muchachos mayores. Con su énfasis en la colaboración como manera de atender problemas profundamente arraigados, “Roda Viva” se convierte con rapidez en un modelo para iniciativas similares.

No sólo los acostumbrados negocios como de costumbre. Algunas de las organizaciones más exitosas en el plano económico también están respondiendo al inmenso sufrimiento humano. Anita Roddick, la empresaria fundadora de Body Shop, ha emprendido una serie de proyectos de servicio: socorrer a huérfanos enfermos de sida en Rumanía, combatir la destrucción de los bosques tropicales en Brasil o ayudar a los minusválidos en ciudades donde la empresa cuenta con alguno de sus establecimientos. Para alentar los actos personales de solidaridad, a los empleados de Body Shop se les permite medio día por semana de servicio social (pagado por la empresa). Los empleados tienen libertad para elegir la tarea que prefieran. En un mundo interdependiente, todo y todos deberían ser útiles.