

*Departamento de Investigación y Desarrollo*

*Praendex Incorporated*

Walt Disney

Thomas Edison

Sigmund Freud

Sir Isaac Newton

Pablo Picasso

¿Qué tienen estas personas en común?

### **CREATIVIDAD...**

El tema de la creatividad siempre ha suscitado un gran interés, particularmente entre los ejecutivos. Esto es así ya que a menudo las personas creativas son más llamativas, de manera que son percibidas por los demás como excéntricas y difíciles en el entorno de trabajo. La mayoría de ejecutivos están de acuerdo en que la creatividad es una cualidad deseable (hasta esencial) en los negocios, pero bastantes de esos mismos ejecutivos tienen serias dudas acerca de los riesgos e incertidumbre que provoca el cambio, casi siempre producto de la actividad creativa.

El cambio, y las personas que hacen los cambios -los catalizadores- siempre provocarán algo de ansiedad e incertidumbre en el tipo de entorno estructurado y ordenadamente predecible en el que generalmente los ejecutivos e incluso políticos se sienten más seguros y cómodos. Dado que la creatividad siempre genera el cambio y la incertidumbre, las personas creativas son normalmente consideradas como problemáticas, incluso por aquellos mismos ejecutivos que elogian la creatividad. El resultado es que la actividad creadora es, a menudo, desaprobada o reprimida por los mismos ejecutivos que expresan admiración por la gente creadora.

Los ejecutivos que comprenden a las personas creativas, son capaces de tratar con ellas de una manera más productiva y eficaz que los que no las

comprenden. Y sin duda la creatividad, y los cambios y oportunidades que nacen de una actividad creadora, suponen una gran contribución al éxito y renovación de muchos negocios; de hecho, la actividad creativa es la razón del éxito de muchas empresas.

En el Sistema Predictive Index tenemos un interés particular en las personalidades creativas, y sabemos que generalmente es más difícil comprenderlas y reconocer su potencial, que en el caso de otro tipo de perfiles. Es relativamente fácil para un Analista del P.I. conectar motivación con desempeño. La mayoría de Analistas del P.I. tienen muchas oportunidades de observar el comportamiento en el trabajo de personas de las cuales se conoce su perfil P.I.; del mismo modo los numerosos estudios de validez por puesto de trabajo desarrollan pruebas estadísticas de la validez y correlación entre desempeño y comportamientos evaluados por el Predictive Index.

Pero el Predictive Index también evalúa algunos comportamientos que pueden ser observados objetivamente o analizados estadísticamente sólo en únicas y raras circunstancias. La creatividad es uno de estos comportamientos más complejos, y por esta razón estamos particularmente satisfechos por el hecho de que uno de nuestros clientes, y a la vez uno de nuestros más experimentados y especializados Analistas del P.I. haya escogido utilizar el Predictive Index como una de las herramientas de evaluación en su Tesis Doctoral sobre personalidades creativas.

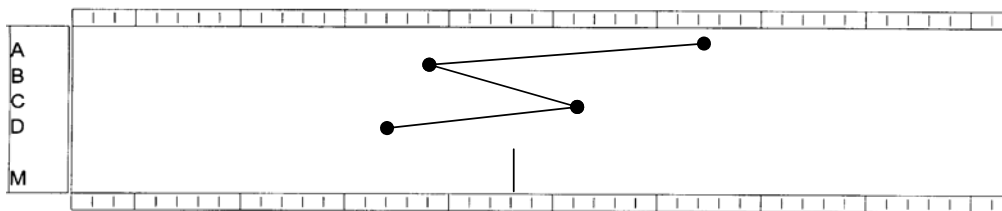
La creatividad no es sólo un comportamiento extremadamente difícil de evaluar objetivamente, sino que además es casi imposible alcanzar un acuerdo general en la definición de qué es la creatividad. Los esfuerzos en definirla en términos específicos y concisos nos conducen inevitablemente a razonamientos y lenguaje enrevesados y a confusión.

Una de las razones que explican esta dificultad es que la personalidad creativa se manifiesta y expresa de muchas más maneras que la gran mayoría de conductas. Esto significa que hacer estudios estadísticos de personalidades

creativas es virtualmente imposible. En términos de creatividad, ¿Cómo podría compararse Newton con Einstein, Mozart con Beethoven, o Henry Ford con Cyrus McCormick? Y ¿Cómo podemos evitar el desconcierto al que nos conducen este tipo de preguntas? La respuesta a esta última pregunta se encuentra en parte del trabajo realizado, y observaciones que hemos llevado a cabo, con el Predictive Index durante los últimos cuarenta años. Hemos acumulado los perfiles de un gran número de personas descritas como “personalidades creativas” por personas que las conocían bien y las habían visto actuar profesionalmente. Hemos evitado la tentación de definir la personalidad creativa de una manera específica. Lo que hemos hecho ha sido acumular los perfiles Predictive Index de individuos que son considerados creativos en base al conocimiento que se tiene de ellos y del desempeño observado.

Comentario [.1]:

Comentario [.2]: Incluir gráfico



Este perfil pertenecía a un hombre llamado William Stout, que era Ingeniero Jefe para Henry Ford en los primeros años de la Ford Motor Company. En 1930 Ford construyó un número limitado de automóviles nuevos diseñados por Stout. Tenían un motor posterior con tracción posterior e independiente en las cuatro ruedas y el espacio para el equipaje estaba delante, bajo el capó. Dado que parecía un escarabajo fue llamado el Stout Scarab. Unas cincuenta unidades circulaban por varias partes del país, y la reacción del consumo fue en general negativa. El proyecto no continuó, fue un costoso fracaso. Fue muchos años después cuando el diseño del Dr. Porsche para el Volkswagen “Beetle” (esencialmente el mismo automóvil en tamaño reducido) fue fabricado en Alemania para convertirse en uno de los grandes éxitos de la industria automovilística.

La creatividad de Stout se adelantó al éxito comercial del Scarab. Él fue también el responsable del diseño, construcción y pruebas del Ford Tri-Motor, uno de los primeros aviones comerciales de más éxito. Las personas creativas (Alto A/Bajo B) como Stout, quienes también son claramente Alto A/Bajo D, son personas innovadoras que asumen riesgos muy altos. Esto se debe a que sus ideas suelen ser radicalmente diferentes de las ideas convencionales y a que son más excéntricamente individualistas.

Además, la combinación Alto A/Bajo D, los hace todavía más determinados al expresarse y a reaccionar de una forma más agresiva ante la crítica u hostilidad. Cuando sus ideas, y el momento de su introducción en el mercado, son correctos, tendrán mucho éxito. Cuando la idea, la ejecución o el momento son equivocados, aún así persistirán y, a menudo fracasarán dramáticamente.

El riesgo que supone la introducción de nuevas ideas se va moderando a medida que la distancia Alto A/Bajo D va disminuyendo. Cuando el Factor D es más alto que en el caso del perfil de Stout, hay más inhibición en la expresión de ideas que genera la combinación Alto A/Bajo B. El Factor D más alto conduce a una mayor disciplina y a ser más cauto en el desarrollo y expresión de nuevas ideas, así como más interés y preocupación por la aceptación y éxito finales. Mientras muchos de los innovadores más famosos eran extremadamente Alto A/Bajo D y Alto A/Bajo B, mucha gente creativa con éxito son moderadamente Bajo o Moderadamente Alto D, con mucha menos distancia entre Alto A y Bajo D que en el ejemplo de Stout.

Perfiles e historias como ésta no conducen por sí solas a un análisis estadístico, ni tan solo si acumulamos un gran número de ellos. Pero la acumulación y análisis de tales perfiles e historias, reforzados por la observación del comportamiento de tales individuos en entornos de trabajo reales, siempre que esto haya sido posible, ha sido y continúa siendo un

proceso empírico en constante desarrollo. Y este proceso nos ha conducido a ciertas conclusiones acerca de cuales son las mediciones del Predictive Index que están relacionadas con un comportamiento creativo. Hemos llegado a una probabilidad estadísticamente significativa: dadas unas condiciones ambientales idóneas y estímulo adecuado, la gente con un perfil Alto A/Bajo B se comportará de maneras que serán percibidas como creativas. Enseñamos esto en nuestros Seminarios ya que es una información útil y fiable; también enseñamos que la probabilidad de actuación creativa y obtención de resultados es mayor en personas con un perfil Alto A/Bajo B, y que la probabilidad va aumentando a medida que la distancia entre estos dos factores aumenta.

No pretendemos desafiar el supuesto teórico de que todos los seres humanos son capaces de desarrollar una actividad creativa. Posiblemente esto sea verdad, pero de la observación del comportamiento de las personas reales en un entorno real no se desprende evidencia de un potencial creativo universal.

Nuestra experiencia acumulada, observación de perfiles y sus historias nos han llevado a la conclusión de que la combinación Alto A/Bajo D también va unida al comportamiento creativo, aunque no de modo tan consistente como Alto A/Bajo B; observamos que la creatividad del Alto A/Bajo D va muy asociada y está influenciada por la combinación Alto A/Bajo B que es cuando con mayor ímpetu se manifiesta la creatividad. Continuamos investigando, y de vez en cuando encontrando ejemplos de individuos creativos y sus perfiles, y en tal imparable experiencia continuamos encontrando fuertes evidencias de la importancia de un Alto A/Bajo B y Alto A/Bajo D, en la personalidad creativa. Esto significa que los perfiles del Predictive Index identifican potencialmente las personas creativas, pero no definen el proceso creativo. Quizás la explicación de Freud del comportamiento creativo como energía agresiva reprimida (en comportamientos culturalmente aceptables), es la explicación más correcta. O quizás el concepto de Maslow de “auto-actualización” (por ejemplo “ser todo lo que puedes ser”) es una explicación mejor.

Mientras estas y otras teorías son interesantes, no es realmente posible saber cual de ellas es la explicación correcta de la conducta creativa. Creemos que desde el punto de vista práctico es más valioso poder reconocer la conducta ahí donde exista, y sabemos que eso lo podemos hacer con los perfiles del Predictive Index. En la Tesis Doctoral de nuestro cliente, hay indicios de que las mediciones del Predictive Index que se correlacionan con comportamientos creativos también proporcionan alguna explicación acerca de las razones para tales comportamientos.

Obviamente un estudio estadístico objetivo que determine la validez constructiva del Predictive Index como evaluador de potencial creativo, es particularmente bienvenido. Claramente ningún estudio debería ser considerado concluyente, y dado que este es un tema de considerable importancia esperamos que similares oportunidades aparecerán en el futuro. Pero es gratificante ver hasta qué punto los resultados estadísticos de este estudio que validan y apoyan las conclusiones acerca de la medición de la creatividad en los Perfiles del Predictive Index, han llegado durante los años de observación (los descubrimientos del Estudio se muestran en los siguientes párrafos).

Tres instrumentos se utilizaron en la Tesis Doctoral de nuestro cliente. Estos son:

1. El Predictive Index (Daniels, 1955). Un instrumento objetivo (formato libre-elección) para la medición de rasgos primarios.
2. El Test de Asociados Remotos (R.A.T.) (Mednick, 1967) “una evaluación de la definición teórica de creatividad”. Es un test de 30 temas con 40 minutos de límite. Las puntuaciones van desde cero

(la más baja) a treinta (la más alta). Está diseñado para evaluar las diferencias individuales en una habilidad considerada fundamental en el proceso de pensamiento creativo. Está basado en una interpretación estrictamente “asociativa” de este proceso – una interpretación que entiende el proceso creativo como un proceso de relaciones entre ideas remotas parecidas.” (Paresky, 1988)

3. Los *Rankings*: El Centro para Investigación de la Creatividad (CRT) en Lexington, Mass. utilizó una escala de valores con rangos del tres al nueve para evaluar la creatividad en base a productos y grado de reconocimiento conseguido por cada individuo. Los rangos de puntuación fueron agrupados en cuatro “áreas de contenido”: figurativo, semántico, simbólico y de comportamiento. También se utilizó una operación aritmética del total de los puntos en estas cuatro “áreas de contenido”, dando como resultado cinco puntuaciones a las que nos referimos en la Tesis como Los *Rankings*.

Las cuatro “áreas de contenido” son definidas por Guilford (Bloomberg, 1973, pp. 238,9) como sigue:

### **Figurativo**

“Habilidades para tratar con lo concreto, el contenido percibido (por ejemplo, figurativo) es de gran importancia para manipuladores de maquinaria, mecánicos, inventores de aparatos, arquitectos y artistas, todos los que tratan con contenidos visuales. Los compositores y arreglistas tratan con contenido figurativo auditivo. Los atletas y bailarines tratan con contenido figurativo cinético.”

### **Simbólico**

“El contenido simbólico es la sustancia con la cual el matemático trata particularmente: también el pensador es simbólico, lógico y criptógrafo.”

### **Semántica**

“El contenido semántico está en la forma de los conceptos verbales y de los tres tipos es el de más amplio uso profesional.

Entre los grupos creativos que tratan mayoritariamente con contenido semántico están los científicos (quienes también tratan mayoritariamente con contenido simbólico en tanto que aplican las matemáticas) el escritor, el filósofo, el ejecutivo y muchos otros.”

### **Comportamiento**

“El cuarto tipo de contenido es de comportamiento del cual se dice que compone la -inteligencia social-”.

Los jueces fueron estudiantes graduados en psicología , seleccionados y entrenados por el investigador principal de CRC. El panel de jueces proporcionó las Puntuaciones independientemente. La calidad de los productos de las personas y el nivel de reconocimiento recibido de ellos fueron considerados conjuntamente al hacer las evaluaciones.

Una vez se obtuvieron todas las puntuaciones y *rankings* , los resultados del Predictive Index fueron correlacionados estadísticamente con el RAT y los Rankings del CRT para determinar qué relaciones existen entre los últimos dos instrumentos y los Factores Predictive Index y Combinaciones de Factores. Los coeficientes exactos de correlación y niveles estadísticos significativos dados como resultado por tal análisis se muestran en la Tabla 1 página 107.

Los descubrimientos más significativos se exponen a continuación. Las correlaciones más fuertes entre el Predictive Index y el RAT y los Rankings se encontraron en el Factor Alto A, y en las combinaciones en las que el Factor A era el más alto:

Alto A  
Más Alto A/Más Bajo B  
Más Alto A/Más Bajo C  
Más Alto A/Más Bajo D

Ya sabíamos que si del análisis estadístico de estos instrumentos se obtenían correlaciones significativas, sería el Factor Alto A el que estaría más involucrado. El comportamiento individualista y aventurero que es característico de los Alto A, y la tendencia de los Alto A a sintetizar, están entre los comportamientos más frecuentemente considerados significativos en todos los estudios de personalidades creativas.

En el dossier del Seminario del Predictive Index el Alto A se describe como -innovador ...y a el/ella no les importa “volcar el barco” o “hacer olas”-.

“El Alto A tiene una mente analítica y demandante, formula preguntas, encuentra sus propias respuestas, y es un ingenioso solucionador de problemas con las cosas, las técnicas, procesos e ideas.”

Estas cualidades son influenciadas y de algún modo reforzadas por la presencia de Bajo B imaginación e introspección y Bajo D independencia, inconformidad, y libertad sin inhibiciones. Que las combinaciones de Factores Alto A/Bajo B, Bajo D se correlacionan con evaluaciones de la creatividad no es sorprendente. La habilidad para sintetizar información y generar nuevas ideas es típicamente un comportamiento Alto A/Bajo B; las personas con un perfil de este estilo, además actúan en base a sus ideas arriesgándose a que sean rechazadas o a hacer el peor de los ridículos, un comportamiento típicamente

Alto A/Bajo D. A expresiones de creatividad más novedosas y “fuera de lo normal”, mayor el riesgo.

Los estudios realizados por diversos psicólogos, incluyendo a Mednick (quien desarrolló el Remote Associates Test utilizado en este estudio) Roe y MacKinnon, ya han observado que la creatividad está asociada con un comportamiento que expresa independencia, autonomía e inconformidad.

La Sra. Paresky afirma en su informe:

*“La investigación realizada por MacKinnon (1961) con arquitectos creativos descubrió que la dominancia (Factor Alto A), la baja sociabilidad (Factor Bajo B) y los puntos de vista poco convencionales (Bajo D) era una constante en su estudio. El estudio pionero de Roe (1953) sobre científicos que han hecho contribuciones creativas u originales en sus campos de investigación también identifica características similares a las apuntadas. Los científicos eran marcadamente independientes de mente y autosuficientes, demostrando considerable terquedad y autonomía de juicio.”*

Con todo esto no podemos decir que solamente aquellas personas que tienen unos factores Alto A/Bajo B, Bajo D tengan ideas. Es solo que tales ideas tienen más posibilidades de ser particularmente innovadoras (p.e. ellos “van en contra del sistema”). Ya que parece haber un infinito rango de comportamientos creativos, hay infinitas combinaciones de estos Factores P.I. Dado que tanto los Factores P.I. como el comportamiento creativo evaluados son expresiones de comportamiento humano real, uno debería esperar un conjunto diverso de expresiones de tal comportamiento creativo.

También es interesante resaltar que la Combinación de factores Alto A/Bajo C se correlaciona fuertemente con ambas evaluaciones. Los individuos creativos han sido a menudo caracterizados tanto por psicólogos como por observadores

casuales, como individuos que tienen una fuerte necesidad de variedad y diversidad. También, al extremo, han sido caracterizados como “explosivos”, “impulsores”, “intensos” y “exigentes”: todo comportamientos propios del Alto A/Bajo C.

Existe una correlación particular que de entrada nos sorprendió pero que, a nuestro modo de ver, tiene un perfecto sentido lógico. Se trata de la Combinación de Factores Alto B/Bajo D que se correlaciona fuertemente con la evaluación de “Contenido Semántico”. Si nos referimos a la definición de Guilford del contenido Semántico dado anteriormente descubriremos que trata de “conceptos verbales” y es considerado un atributo habitual del “ejecutivo”. Esto sugiere que la Combinación de Factores Alto B/Bajo D, indicando una comunicación empática, persuasiva, informal y desinhibida, evalúa una forma de creatividad relacionada con una habilidad verbal.

Como destacamos anteriormente, las definiciones de creatividad varían. El “Contenido Semántico” y el “Contenido de Comportamiento” de Guilford difieren de la definición de creatividad utilizada en el Predictive Index: la definición de creatividad del P.I. se acerca mucho más a lo que Guilford llama “Contenidos Figurativos y Simbólicos” y se expresa en la producción y expresión de ideas originales, conceptos, cosas, etc., más que en una expresión verbal o social. Se trata de una diferencia de tipo semántico.

*Traducido y Adaptado por Montserrat Sugrañes  
Predictive Index – España  
Octubre 2001*

### ESTUDIO DE CREATIVIDAD

Tabla I: Coeficientes Significativos de Correlación

r= Coeficiente de Correlación

p= Nivel de Significado Estadístico

		(N = 41)	(N = 43)			
		Remote Associates Test	**** Los Rankings ****			
PI	R.A.T.	TOTAL	FIG	SYM	SEM	BEH
<b>Self A</b>	<b>A</b>	r = .26 p = .04				
	<b>A/B</b>	r = .32 p = .02				
	<b>A/C</b>	r = .28 p = .04	r = .30 p = .03		r = .28 p = .04	
	<b>A/D</b>		r = .32 p = .02		r = .28 p = .03	r = .29 p = .03
<b>Self-Concept</b>	<b>A</b>				r = .25 p = .05	
	<b>A/B</b>					
	<b>B/C</b>			r = .26 p = .04		
<b>Synthesis A</b>	<b>A</b>	r = .26 p = .04		r = .25 p = .05	r = .29 p = .03	
	<b>A/B</b>	r = .33 p = .02				
	<b>A/C</b>	r = .28 p = .04	r = .27 p = .04		r = .28 p = .04	
	<b>A/D</b>		r = .27 p = .04			r = .26 p = .05
	<b>B/D</b>					r = .27 p = .04

Lo siguiente en orden de importancia práctica, una pregunta: cómo dirigir y motivar personas potencialmente creativas para convertirlas al máximo de productivas posible dentro del marco de una organización de negocios? En el próximo capítulo de Síntesis hallaremos algunas respuestas a esta pregunta.