

# La creatividad es una actitud

Este texto dice qué es la creatividad para Instituto 8. Es necesario aclarar antes de seguir que no está escrito para presentarnos, sino para dejar dicho el suelo desde el que trabajamos. De ahí sale todo lo demás: cómo medimos, qué devuelve un informe, qué se facilita en una sala, qué se le puede prometer a alguien y qué no. Y si algún día se moviera ese suelo, se movería con él todo lo que tiene encima.

Aquí está el lugar común de Covisage, del modelo de las Cuatro Creatividades, del Creative Leadership Model, del Test 4 Creatividades, del 360 de Liderazgo Creativo y de la Systemic Survey.

## 1 La frase

**La creatividad es una actitud ante el mundo.**

Ante el mundo, y no ante el problema.

La creatividad no espera a que algo falle. Nos cuesta pensarlo así, y se entiende: el paradigma de la eficacia ha llegado también hasta aquí, y el Homo productivensis reconoce como creativo sobre todo aquello que resuelve. Poco a poco, y sin proponérselo, hemos ido estrechando la creatividad hasta dejarla del tamaño de un problema.

Y sin embargo funciona igual cuando resolvemos algo que sabemos y lo conectamos con un propósito o una misión, que cuando descubrimos jugando, sin finalidad racional ni consciente. El juego no le debe cuentas a nadie, y quizá por eso se queda fuera de tantas definiciones. Nosotros lo dejamos dentro. Imagina una definición que arrancara en «lo que aún no está resuelto». Estaría describiendo al Aprendiz —cuya actitud es, literalmente, la orientada a lo posible y a lo no resuelto— y dejaría fuera a las otras tres creatividades. Al Sabio, que se activa ante lo que sí comprende. A la Artesana, que se activa ante lo que ya está decidido y hay que materializar. Y a la Reina, que se activa ante personas, y no ante problemas.

Por eso el término tiene que ser el más ancho que existe: el mundo.

## 2 La definición

**La creatividad es una actitud ante el mundo: la forma en que una persona se relaciona con lo que se le presenta —los retos, las personas, las situaciones— y genera movimiento donde había inercia o quietud.**

No es talento artístico ni facilidad para tener ideas. Es una postura: se activa, se entrena y se elige.

Está en todas las personas, se activa de cuatro maneras y late en un ritmo entre dos polos: abrir y cerrar.

Dos apuntes sobre esta frase antes de seguir.

El primero es de alcance. Todo lo que aquí se dice de una persona vale también para un sistema. Un equipo, un área o una organización entera se relacionan igualmente con lo que se les presenta desde una postura, y generan movimiento o dejan de generarlo. Por eso medimos en los dos planos. Y por eso lo que en una persona reconocemos como no moverse, en un sistema lo reconocemos como repetirse.

El segundo es de redacción. Decimos «abrir y cerrar», y no «abrir o cerrar», porque son los dos polos de un mismo movimiento. La creatividad es una actitud que reconocemos en ese movimiento alterno, y se comporta como una energía que se alimenta de estar en los dos estados. La «o» nos haría elegir uno, y dejaría el cierre del lado de lo que hay que corregir, cuando el cierre es la mitad del modelo.

### **La versión ampliada**

Veamos la definición con más calma.

La creatividad es la actitud desde la que una persona se relaciona con el mundo. Es de acción en cualquier caso, y de relación sobre todo.

No la pone en marcha la falta de solución, sino una intención. A veces esa intención es un para qué claro, un propósito, una misión. Otras veces son solo unas ganas, un juego, una querencia sin finalidad consciente. La creatividad no necesita tiempo; necesita vivencia.

Es un impulso y, como todo impulso, tiene fuerza y dirección, y ambas las gestiona la persona.

Y se mueve entre dos polos. Abre cuando expresa, diverge y amplía el campo; cierra cuando resuelve, converge y concluye. Las dos cosas son creativas. Una creatividad que solo abre no llega a ninguna parte, y una que solo cierra no descubre nada; el movimiento necesita las dos.

Luego lo contrario de la creatividad no es cerrar. Es no moverse, o moverse siempre igual.

Y así llegamos a lo de siempre: la creatividad no se tiene, se activa. Está disponible en todas las personas, se manifiesta en cuatro modos, se limita por causas conocidas y se desarrolla con práctica y conciencia.

## **3 La idea central**

### **Posición, no posesión.**

Pensemos un momento qué pasaría si la creatividad fuera una posesión : un talento, una cantidad, un rasgo. La pregunta legítima sería entonces «¿cuánta tienes?», y el instrumento correcto, un ranking: personas ordenadas de más a menos creativas, con unas cuantas arriba y el resto abajo.

Como es una actitud, la pregunta cambia entera. Ya no es cuánta se tiene, sino desde dónde se coloca cada persona. Y eso no ordena a nadie: describe.

Esta es la idea que decide toda nuestra arquitectura de medición, y de ella salen en cadena tres decisiones.

Medimos activación diferencial y no cantidad, con lo que la lectura principal es el percentil y no la puntuación bruta. Un percentil no dice, por tanto, cuánta creatividad hay; dice por dónde se activa.

No hay perfiles pobres. Un perfil versátil es movilidad. Si la creatividad fuera posesión, «repartido» significaría «poca»; como es posición, significa «móvil», que es justo lo contrario.

Y el perfil es una fotografía, no una identidad. Una posición se cambia. Una posesión, no.

Por eso la métrica lleva el nombre del concepto. En la definición, posición es la actitud ante el mundo; en el informe, la Posición creativa es su lectura comparada frente a la muestra. No es un juego de palabras: es la misma idea dicha dos veces, y si alguna vez dejaran de coincidir habría que revisar el instrumento, no la definición.

## 4 Cómo se mueve la creatividad

### Es una actitud, y está debajo

Casi todos los marcos con los que trabajamos tratan la actitud como un ingrediente más, algo que se suma al pensamiento y al desempeño y que va bien tener en buen estado. Nosotros la ponemos debajo. Es el suelo.

Y precisemos de qué suelo hablamos, porque la palabra despista. No el que se pisa, sino el suelo conceptual: aquello desde lo cual una persona piensa y hace. No es algo que se tenga además de pensar y actuar, sino el lugar del que ambos salen.

Y se cultiva. No se nace teniéndola; se forma practicando, y una vez formada es el lugar desde el que se obra. Además la forma el entorno, y esto no es un detalle menor: un contexto que premia la ejecución rápida acaba reforzando la Acción, del mismo modo que uno que premia el consenso acaba reforzando el Vínculo. Con lo que un perfil no describe un talento: describe disposiciones que una cultura reforzó durante años.

De ahí viene, por cierto, la forma de nuestro percentil. No tiene valor en sí mismo: significa solo por diferencia respecto a los demás. Lo que en otros instrumentos sería una limitación aquí es coherencia. La medida es diferencial porque la actitud, formada en relación, también lo es.

### Es motor, y tiene fuerza y dirección

La creatividad mueve. Los símiles de motor, de impulso y de músculo son exactos y los usamos sin problema: un impulso tiene fuerza y dirección, y ambas las gestiona quien lo tiene; un músculo está en todas las personas, se activa, se entrena y se atrofia si no se usa. La palabra que hay que sostener aquí es *autónomo*. Este motor no se acciona desde fuera; mueve. Y eso es precisamente lo que llamamos una actitud. El único símil que descartamos es el del mecanismo, que sugiere una pieza a la que alguien da cuerda.

Ahora bien, un matiz que evita un malentendido frecuente. Cuando decimos que alguien genera movimiento, no queremos decir que lo fabrique y lo deposite sobre un mundo que le espera ahí fuera. El movimiento sucede en el encuentro, y es a la vez visto —se identifica como diferencia— y vivido —se experimenta desde dentro—. Lo que la persona aporta no es fabricarlo, sino orientarlo: es a la vez el sitio por donde el movimiento pasa y el timón que lo

dirige.

### **Lo latente**

La creatividad es una disposición que se cultiva, se afina y se ejerce en relación. Se forma en el trato con los demás y con lo que nos va ocurriendo, y es ahí, en ese trato, donde se pone en juego.

Se ancla en el modo de ser de alguien vivo: un ser que se hace y se sitúa a través de la experiencia, que se relaciona con su propio vivir, toma posición sobre él y lo articula simbólicamente. Ese modo de ser no se ve desde fuera con los ojos con los que miramos el mundo, y de ahí que nuestro método trabaje con imágenes.

En ese hacerse se desvela lo latente: el material emocional y simbólico que escapa a la mirada racional y que, aun así, es perfectamente real. No es información sobre la persona; es la persona apareciendo. No se genera, se desvela, y solo aparece si alguien ha estado ahí de verdad.

El logos, ese que en nuestra cultura hemos hecho sinónimo de palabra y de razón, es más ancho que la mera razón. En el campo visual se desvelan los mundos emocional y simbólico, y esos mundos son promotores de consciencia: una consciencia distinta de la racional, pero consciencia al fin y al cabo. Cada día vemos, consumimos y producimos cientos de imágenes y reaccionamos a ellas al instante, sin que la razón intervenga apenas. Eso ya nos está ocurriendo. Solo que no solemos llamarlo conocimiento.

De ahí que el sentido pertenezca a quien vive, y no al producto. Lo que da sentido no es el objeto, sino lo que hacemos con él.

Y de ahí también la pregunta que nos ocupa ahora ante la inteligencia artificial, que vale la pena formular sin ponerse a la defensiva. La comparación entre humano y máquina repite el mismo marco que descartamos: medir la creatividad por su objeto. La máquina hace excelentemente lo suyo, y no hace falta regatearle mérito para sostener lo nuestro. La pregunta que importa es otra. Qué le ocurre a una disposición que se ejerce en relación cuando aparecen sistemas capaces de participar de esa relación sin haber vivido nada. Es la pregunta que estamos trabajando, y se publicará firmada.

### **Abrir y cerrar: el ritmo**

Podemos decir que todos hemos vivido momentos en los que la expansión creativa nos ha llenado de ideas nuevas, y otros en los que la resolución creativa nos ha llevado a la solución adecuada. Son dos experiencias que se confunden con mucha facilidad.

La creatividad se mueve entre abrir y cerrar. Abrir es expresar, divergir, ampliar el campo. Cerrar es resolver, converger, concluir. Las dos son creativas y no hay elección moral entre ellas: son los dos polos que hacen fluctuar el movimiento.

Lo decisivo, sin embargo, no son los polos. Es el ritmo que surge entre ellos. En todo movimiento creativo hay un periodo de abrir y otro de cerrar, y es su alternancia la que hace que el movimiento aparezca. No basta con tener los dos; hay que ir y venir. Y para que haya ritmo hacen falta dos cosas más: duración y continuidad. Un pulso aislado no es un ritmo.

Se entiende mejor por lo que ocurre cuando el ritmo se rompe, y se rompe de dos maneras

opuestas. Seguro que has visto las dos.

**Abrir, abrir y abrir sin concretar nunca.** El movimiento se pierde. Todo posible, nada real.

**Cerrar, cerrar y cerrar sin incorporar nada nuevo.** El movimiento se rigidiza. Todo resuelto, nada vivo.

Ninguna de las dos es un defecto de nadie. Son ritmos rotos, y un ritmo roto se puede recuperar, que es lo que se trabaja en una sala.

Esto reformula, de paso, lo que llamamos sobreactivación. Cuando una creatividad se activa aunque la situación no la pida, no es que sobre creatividad, sino que ha dejado de haber alternancia. La sobreactivación es un ritmo roto, no una cantidad.

*El ritmo es todavía una hipótesis de trabajo. Es coherente con lo que el instrumento observa y resulta útil para explicar lo que pasa en un equipo, pero no está medido. Lo sostenemos como modelo explicativo, no como hallazgo.*

#### **Cerrar no es defenderse**

Cuando alguien se cierra, lo habitual es leerlo como falta de creatividad, y esa lectura se cuela en cualquier conversación de equipo casi sin que nos demos cuenta.

Pero cuando una persona o un sistema se defienden, no están cerrando el movimiento creativo. Están fuera de él. Los comportamientos defensivos —lucha, huida, congelación y alienación— describen lo que hay cuando la creatividad no está disponible, y pertenecen a otro eje. No son grados de creatividad: son otra cosa.

Y no son carencias de nadie. Son adaptaciones que buscan seguridad cuando la presión supera la capacidad del sistema para regularla, y lo que toca con ellas es describirlas.

Lo contrario de la creatividad es, entonces, no moverse. En una persona lo reconocemos como petrificación, y el mito lo dijo antes que nosotros: la mirada de Medusa convierte lo vivo en imagen inerte. Cuando alguien deja de moverse acaba habitando una imagen fija de sí mismo, que es quizá la forma más callada de estar petrificado: nadie la ha decidido. En un sistema, lo mismo se reconoce como repetición: seguir decidiendo como se decidía cuando el contexto ya ha cambiado. Por eso la persona y el sistema se trabajan con instrumentos distintos.

Creatividad es movimiento. Abrir y cerrar son sus dos tiempos. Lo defensivo es lo que aparece cuando no hay movimiento. Lo contrario de la creatividad no es cerrar: es petrificarse en una persona, repetirse en un sistema.

Detrás hay una base corporal bastante simple. Un organismo en alarma se moviliza o se bloquea, y en ese estado no juega ni explora. Y la seguridad deja de ser un tema blando para convertirse en la condición de que haya movimiento. Ahí se apoya la Systemic Survey, que mide si el entorno permite que el sistema se mueva o lo empuja a defenderse.

## **5 El sistema**

*Un método, un puente y un kit de herramientas.*

No tenemos herramientas sueltas, ni cuatro cosas equivalentes en un catálogo. Tenemos un sistema con tres piezas de naturaleza distinta, y hay que distinguirlas bien, porque hacen trabajos que no se sustituyen.

#### **El método · Covisage**

Facilita con imágenes. Una imagen trae más información real que la palabra, y es un poco como pasar de 2D a 3D. El método no es un soporte visual colocado encima de una conversación verbal, sino un cambio en la información disponible.

Y esto tiene fundamento, no preferencia. Estamos referidos al mundo por más vías que la racional, y hay formas de consciencia que habitan la imagen. Detrás está la fotología y una observación que cualquiera puede comprobar en sí mismo: ante lo que percibimos elaboramos una imagen interna, latente, que solo termina de consolidarse cuando encuentra expresión. Hasta que no la decimos, no sabemos del todo qué teníamos. El método trabaja justo en ese tramo previo a la palabra.

Contra eso trabaja también, y de forma deliberada, tres limitantes conocidos:

**No ver** — decidir con esquemas heredados en lugar de propios; la memoria imponiéndose a la visión presente.

**Linealidad** — narrativas superpuestas que producen coherencias duraderas: una historia sin fin que solo puede seguir hacia adelante.

**Polarización** — el orden binario: si no es A, es B.

#### **El puente · Las Cuatro Creatividades**

El modelo de las cuatro creatividades no es una herramienta más. Es lo que conecta las otras dos piezas, y puede hacerlo porque cada creatividad tiene dos caras.

**Una cara imagen, el arquetipo.** El Sabio, la Artesana, la Reina y el Aprendiz no son tipos de personalidad, sino imágenes simbólicas que condensan una actitud. Eso las hace material del método.

**Una cara medida, el percentil.** La misma actitud, situada frente a una muestra. Eso las hace material de las herramientas.

De esta forma el modelo traduce entre los dos mundos. Lo que el método desvela en imágenes, las Cuatro Creatividades lo nombran; y lo que las herramientas miden en datos, las Cuatro Creatividades lo devuelven en imágenes con las que se puede trabajar en una sala.

#### **Las herramientas · Test 4 Creatividades · 360 de Liderazgo Creativo · Systemic Survey**

Miden actitudes y potencial observable, y componen un kit para coaching y facilitación: dan datos comparados sobre los que conversar. No facilitan, sitúan. Y cada una mide en un plano distinto: la persona, el ejercicio del liderazgo con otros y las condiciones del sistema.

| Pieza                           | Qué es           | Qué hace                                                                            | Naturaleza                 |
|---------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Covisage                        | El método        | Facilita con imágenes: de 2D a 3D. Desvela lo latente y trabaja los tres limitantes | Cualitativa · Facilitación |
| Las Cuatro Creatividades        | El puente        | Nombra la actitud en cuatro modos. Arquetipo (imagen) + percentil (medida)          | Modelo · Lenguaje común    |
| Test 4C · 360 · Systemic Survey | Las herramientas | Miden actitudes y potencial observable en persona, relación y sistema               | Cuantitativa · Medición    |

Las dos caras no se pisan, y esto importa. Las herramientas miden lo observable y trazable, que es la cara legible de la posición; el método desvela lo latente, que es precisamente lo que resiste a la medida. Ninguna invade el registro de la otra. De este modo, «desde dónde se coloca cada persona» resulta medible sin que la creatividad quede reducida a lo que un test es capaz de capturar.

#### Las tres capas, y por qué no se solapan

Quien mire el marco desde fuera encontrará tres vocabularios distintos y, con toda probabilidad, pensará que tenemos dos modelos superpuestos. No los hay. Cada vocabulario responde a una pregunta diferente.

**¿Desde dónde se activa?** Las cuatro creatividades: Sentido, el Sabio; Acción, la Artesana; Vínculo, la Reina; y Exploración, el Aprendiz. Cuatro formas de enfocar la realidad. Ninguna es mejor que otra y todas conviven, en distinta medida, en cada persona y en cada equipo.

**¿Cómo se mueve?** Expresión y Resolución son abrir y cerrar vistos en el plano del liderazgo: las dos orientaciones de un movimiento ondulatorio. Y ese movimiento necesita de dónde tirar. Presencia y conexión son eso: la conciencia disponible bajo presión y la confianza que permite discrepar sin romper. Aquello desde lo que se impulsa y hacia lo que se va, según se mire.

**¿Qué aparece cuando no se mueve?** Lucha, huida, congelación y alienación. Otro eje, y el que la Creative Leadership Wheel pone enfrente del anterior.

Las cuatro creatividades dicen desde dónde se activa. El movimiento dice cómo. Lo defensivo dice qué ocupa el sitio cuando el movimiento deja de estar disponible. Tres preguntas y tres vocabularios: no hay dos modelos compitiendo, hay uno mirado desde tres alturas.

## 6 Dónde nos situamos

#### Frente a la tradición que mide creatividad

La psicometría de la creatividad lleva setenta años midiendo sobre todo producción: lo que alguien genera cuando se le pide generar. Y seamos exactos, porque esa tradición es bastante más fina de lo que suele reconocerse, y el test más utilizado del mundo incorporó criterios cualitativos hace cuatro décadas. Nunca fue un simple recuento de ideas.

Nuestra diferencia con ella no está en la calidad, sino en el objeto. Ellos puntúan el producto de una tarea. Nosotros describimos la postura de una persona, desde dónde se coloca. No pretendemos que sea mejor. Es otra pregunta, y creemos que es la que importa ahora.

Y conviene decir lo que eso cuesta. Al cambiar de objeto renunciamos a setenta años de

validez de criterio acumulada por esa tradición. Lo damos por bueno, pero no lo escondemos, y quien nos pregunte por ello tendrá siempre esta respuesta.

De ella sí tomamos una pieza, la que incorpora el entorno social y la motivación intrínseca dentro del modelo de la creatividad, y no fuera de él. Es la línea que hoy sostiene la Systemic Survey.

### **Frente al capital humano**

Aceptamos la idea de capital humano. Es heredera de una visión cartesiana del mundo —la creatividad como bien poseído, medible, acumulable— y somos herederos de esa visión: trabajamos dentro de ella y hablamos su lenguaje.

Lo que hacemos es desplazar la actitud hacia el suelo, y ese desplazamiento tiene una intención declarada: descosificar. Devolver espacio a los procesos no racionales dentro de la actividad motora que es la creatividad y, con ella, de prácticamente cualquier actividad humana.

Aquí vuelve Medusa, y ahora en su sitio. La petrificación de lo vivo la producen nuestras propias miradas cuando convierten en objeto exento aquello que era parte de nosotros. Descosificar es deshacer ese gesto. Hay continuidad en ello: lo latente se define como material vivo, no cosificado, y descosificar es la misma operación aplicada al marco en lugar de a la persona.

Compartimos con el consenso internacional qué está subiendo de valor, y aceptamos su lenguaje. Nos separamos en un punto: para la mayoría de marcos, la actitud es uno de los ingredientes. Para nosotros es el suelo, lo que decide que los otros aparezcan.

### **Sobre la palabra «mindset»**

Mindset y actitud pueden nombrar lo mismo, y si por mindset se entiende el marco desde el que se actúa, la identificación se sostiene sin problema. Pero la palabra trae dos facturas, y ninguna es pequeña.

La primera: en la literatura, mindset son creencias que se tienen, un contenido, algo que se posee. Y eso choca de frente con «posición, no posesión».

La segunda pesa más: mindset es literalmente un ajuste de la mente. Sitúa el marco en la cabeza, justo cuando nuestro movimiento va en dirección contraria, hacia el cuerpo y hacia lo no racional.

Actitud no tiene ese problema, y aquí la etimología ayuda. Antes que psicológica, la palabra es postural: viene de la crítica de arte, donde la actitud de una figura es la disposición de su cuerpo, y solo después pasa a significar una posición mental. Lo corporal es anterior a lo psicológico. La palabra, sin buscarlo, ya incluye aquello que mindset deja fuera.

Actitud es nuestro término. Mindset lo usamos como puente hacia audiencias que hablan ese idioma, y cuando lo usamos aclaramos qué deja fuera: el cuerpo y lo no consciente.

### **En una línea**

**La creatividad no se tiene: se activa. Nosotros trabajamos desde dónde.**

## **En ocho afirmaciones**

La creatividad es una actitud ante el mundo.

Está en todas las personas.

Es una postura: se activa, se entrena y se desarrolla con práctica y conciencia.

Es movimiento: abre y cierra, y las dos cosas son creativas.

Es de acción, y de relación sobre todo.

Es un impulso con fuerza y dirección.

Es contextual: la cultura refuerza unas u otras.

Funciona igual ante lo conocido y ante lo desconocido.

## **Los términos del marco**

**Actitud** · La forma en que una persona se relaciona con el mundo. La postura desde la que se mira, se decide y se actúa. Es el término canónico del marco.

**Posición, no posesión** · La idea central. La creatividad no se tiene en cantidad, se activa desde un lugar. De ahí que midamos activación diferencial y no puntuaciones absolutas.

**Suelo** · El lugar que ocupa la actitud: debajo del pensamiento y del desempeño, no al lado. Suelo conceptual, aquello desde lo cual se piensa y se actúa.

**Lo latente** · El material emocional y simbólico que escapa a la mirada racional y que, aun así, es real. No es información sobre la persona: es la persona apareciendo. No se genera, se desvela.

**Desvelar** · El movimiento por el que lo latente aparece. Su marca de realidad es que resiste y sobreviene, no que la persona lo elija.

**Impulso** · La creatividad en tanto que movimiento: tiene fuerza y dirección, y ambas las gestiona la persona. Empieza en una intención, no en una idea.

**Vivencia** · La condición de lo latente: solo aparece porque alguien estuvo ahí. Lo que la creatividad necesita no es tiempo, sino haber vivido algo.

**Abrir / cerrar** · Los dos tiempos del movimiento creativo. Las dos son creativas y el movimiento necesita las dos. En el plano del liderazgo se nombran Expresión y Resolución, y no son otras dos creatividades: son los dos tiempos del mismo movimiento. Cerrar no es defenderse.

**Ritmo** · Lo que surge de la alternancia entre abrir y cerrar. Necesita duración y continuidad: un pulso aislado no es un ritmo.

**Petrificarse** · Lo contrario de la creatividad: no moverse. En el sistema, su equivalente es repetirse.

**Los tres limitantes** · No ver, linealidad y polarización. Las causas conocidas por las que la creatividad se limita, y contra las que trabaja el método.

---

*Este marco se desarrolla en Instituto 8 a partir del Covisage Creativity Model y del trabajo sobre lo latente y la fotología de David Viñuales, y se sostiene hoy como posición común de la casa. Las aportaciones concretas que salen de aquí se publican firmadas.*

**INSTITUTO 8 · SEPTIEMBRE DE 2026**