

LA CREATIVIDAD DEL ENTORNO

EL VERDADERO ORIGEN DE LAS IDEAS

**PADDY MILLER**

Profesor de Dirección
de Personas en las
Organizaciones, IESE

**THOMAS
WEDELL-WEELLSBORG**

Innovation Consultant y
Managing Partner, 13 MBAs

La inmersión total en una nueva cultura es una de las mejores formas de crecer en innovación. Con la apertura de una nueva sede del IESE en Nueva York, no sólo sumamos nuestra idiosincrasia a la formación de directivos en Estados Unidos, sino que nos transformamos, cambiando nuestra escuela una vez más y convirtiéndonos en más creativos por el mero hecho de trasladarnos a un nuevo lugar.

INNOVACIÓN Y CAMBIO • LIDERAZGO Y
DIRECCIÓN DE PERSONAS

El actual culto a la persona nos hace pensar que la mayoría de las nuevas ideas provienen de nosotros mismos. Y esto nos hace olvidar algo muy importante: muchas ideas creativas surgen de los lugares en los que residimos. Por ello, la inmersión total en una nueva cultura es una de las mejores formas de ser más innovador, no sólo para los individuos, sino también para las organizaciones, y entre ellas, las escuelas de dirección.

Si hay algo que caracteriza nuestro anhelo por innovar es la búsqueda de genios creativos y sus brillantes ideas. La mayoría de los investigadores está de acuerdo en que la innovación es la clave de la supervivencia y del éxito a largo plazo, por lo que, ¿dónde debemos buscar esas nuevas ideas? Sin duda, la respuesta es un rompecabezas que debemos resolver, pues parece que el futuro de nuestras empresas depende de ello. A menudo, apostamos por que esas ideas brillantes surjan de las personas, pero quizá estemos equivocados.

**LA EVOLUCIÓN DE
LA CREATIVIDAD**

Para entender el futuro de la creatividad es necesario volver la mirada a su historia. Así, cuando los habitantes de la Roma de los césares hablaban de un “genio” no se referían a individuos creativos como tales. Los romanos creían más bien que las

ideas llegaban de un espíritu orientador, un ser externo que susurraba sabios pensamientos en los oídos de los mortales, similar al concepto griego de las musas. En su época, personas como Arquímedes no eran consideradas genios. Su talento especial consistía en saber atraer al genio, a la musa, para ser los portadores de la inspiración divina, el cáliz que captura el conocimiento de los dioses.

El concepto de que la creatividad proviene de algo externo se puede observar incluso en la etimología de la palabra “inspiración”, que proviene de la creencia de que las ideas llegaban a nuestra mente sopladitas (literalmente), inspiradas por los dioses, transportadas por un aliento divino.

Sin embargo, la percepción de la creatividad como influencia externa fue sustituida, gradualmente, por una forma de pensar más individualista. Así, durante el Renacimiento, la palabra “genio” pasó a hacer referencia a la persona creativa, no solamente al espíritu etéreo que le aconsejaba. Y desde que en la década de los cincuenta surgiera la investigación sobre creatividad con el famoso estudio sobre el tema realizado por el psicólogo J.P. Guilford, el concepto de genio asociado al individuo ha sido el que ha predominado durante la época moderna.

A partir de él, muchos investigadores de la creatividad se centraron en el estudio de los “grandes hombres” de la creatividad mediante el análisis



sis en profundidad de vidas como la de Einstein, Picasso y otros talentos para descubrir cuáles eran las cualidades que les hacían tan especiales.

Desde entonces, el enfoque centrado en el individuo se ha complementado con otras perspectivas. Sin embargo, estos estudios coinciden en que, tratándose de creatividad, no todos somos iguales. En este sentido, las investigaciones demuestran que

hay personas más proclives a tener ideas originales o a inventar cosas nuevas. Para ser más concretos, tal y como mide el modelo *Big Five* de rasgos de personalidad¹, aquéllos que puntúan alto en el rasgo “Openness to experience” (abiertos a la recepción de experiencias) tienen una mayor probabilidad de ser creativos.

Hay razones para creer que nuestra comprensión de la creatividad vuel-

LA CREATIVIDAD NO SE BASA ÚNICAMENTE EN QUIÉNES SOMOS, SINO QUE VARÍA TAMBIÉN EN FUNCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE ESCOGEMOS VIVIR.

va a sus orígenes y la veremos como un factor externo. La clasificación de rasgos de personalidad como el de "Openness" no consigue reflejar exactamente lo que entendemos de forma intuitiva: alguien que tiene un don creativo, una habilidad para combinar la inteligencia y el instinto y, así, resolver problemas complejos. Ese don se ve influido más por el contexto que por el carácter. Así pues, no se trata tanto de quién eres, sino de dónde estás: se trata de entornos creativos.

LOS EXPATRIADOS, MÁS INNOVADORES

● En 2009, los investigadores William Maddux y Adam Galinsky hicieron uno de los descubrimientos más fascinantes en este sentido, cuando investigaban hasta qué punto vivir en el extranjero afecta a la propia creatividad.² Tras realizar numerosos tests de creatividad, Maddux y Galinsky concluyeron que los que habían vivido en el extranjero (los expatriados) eran considerablemente más propensos a encontrar soluciones innovadoras a determinados problemas como, por ejemplo, la negociación de acuerdos complejos.

Lo realmente interesante de su investigación es el hecho de que ambos investigadores controlaron los factores de personalidad incluyendo el de "Openness". Sus conclusiones mostraron que las personas que no habían vivido en el extranjero eran menos creativas que los expatriados, incluso aquellos que puntuaban igual de alto en el rasgo de "Openness". Es decir, no era el rasgo de personalidad en sí mismo lo que les hacía creativos, sino el hecho de estar expuestos a nuevas ideas y a nuevas formas vivir y de trabajar.

En otras palabras: la creatividad no se basa únicamente en quiénes somos, sino que varía también en función del entorno en el que escogemos vivir. Esto hace que el estudio sea útil para ejecutivos, ya que modificar la personalidad propia o la de los empleados es muy difícil y, a menudo, es mucho más fácil cambiar el entorno en el que vivimos.

Por tanto, para incrementar la probabilidad de tener buenas ideas no se debe dudar en contratar y promocionar a gente que ha vivido en el extranjero, así como en alargar las estancias de los empleados en filiales de otros países. No es suficiente una semana en Shanghai, las estancias han de ser de un año, como mínimo.

Al hilo de esta cuestión, el presidente de una multinacional creativa y de éxito con la que hemos trabajado en el IESE lo expresa muy claramente:

"Creo que una de las características clave que hay que fomentar es la diversidad. Nuestro actual equipo de dirección es muy variado, con gente de Turquía, Irlanda, Paquistán, Colombia, Estados Unidos, España, Bélgica y Francia. Y así es como debería ser. Si sólo quieres trabajar con clones de ti mismo, va a ser difícil hacer que ocurra algo".

CREATIVIDAD POR EL MERO HECHO DE INSTALARSE EN UN NUEVO LUGAR

● Por supuesto, la idea de que la creatividad esté relacionada con buscar nuevos espacios es también relevante para el IESE y está directamente relacionada con nuestra expansión hacia el Oeste. Al instalarnos también en Nueva York, no sólo aportamos una educación de dirección de alto nivel a Estados Unidos (por si alguien no se hubiera dado cuenta, en EE.UU. no escasean precisamente las buenas escuelas de dirección), sino que lo que nos encontramos realmente ante una verdadera transformación: trasladándonos a un nuevo lugar nos beneficiamos de la creatividad que esto implica y el IESE se renueva.

1. Más sobre el modelo *Big Five* en GOLDBERG, L. R.: "The structure of phenotypic personality traits", *American Psychologist*, vol. 48, n.º 1, (1993), págs. 26-34.

2. MADDUX, William W. y Adam D. GALINSKY: "Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 96, n.º 5, (2009), págs. 1047-1061.