Cinco claves para propiciar la creatividad sin esperar la chispa

Las innovaciones rara vez nacen de un destello de genialidad. Tu empresa necesita conocimiento, cultura, liderazgo, proximidad y propósito.



4 de noviembre de 2026

No siempre hay un visionario solitario detrás de una gran innovación ni un ingeniero con la

©IESE Business School

idea rompedora. Tampoco un diseñador inspirado por las musas o un emprendedor que ve lo que todos han pasado por alto. Las innovaciones que reconfiguran sectores rara vez surgen de una chispa de genialidad. En realidad, suelen germinar tras años de conocimiento acumulado, en organizaciones que invitan a cuestionar lo establecido y con líderes que saben mantener el rumbo en medio de la tormenta.

Esa es la conclusión unánime a la que han llegado cinco profesores del IESE tras analizar la creatividad en las empresas desde ángulos distintos. Según Bruno Cassiman, Christoph Loch, Nuria Chinchilla, Sebastian Reiche y Yih-Teen Lee, la creatividad no es fruto de un talento individual que se descubre de vez en cuando, sino una capacidad que se construye a propósito. Estas son las claves para empezar a construirla hoy:

1. Explota el conocimiento acumulado

La creatividad suele asociarse con la mirada fresca del que llega de fuera. Pero la investigación de Cassiman sobre innovación tecnológica apunta en otra dirección: los avances más valiosos suelen venir de explotar un conocimiento profundo y acumulado en un campo específico.

Su estudio sobre las baterías de iones de litio lo demuestra. La comercialización del primer modelo recargable por parte de Sony en 1991 fue el resultado de décadas de trabajo acumulado en el que generaciones de científicos avanzaron la química subyacente, resolvieron problemas técnicos y construyeron sobre los descubrimientos de sus predecesores. Cada avance dependía de investigadores que conocían el campo lo suficientemente bien como para empujar más allá de sus límites.

- **No asumas que la experiencia limita la creatividad.** Cassiman demuestra lo contrario: cuanto más profundo es el conocimiento acumulado en un campo, mayores son las posibilidades de detectar nuevas oportunidades.
- **Invierte en aprendizaje,** investigación y desarrollo técnico –es la base de cualquier innovación– y crea entornos que permitan acumular y explotar ese conocimiento específico.

2. Crea un entorno que favorezca la innovación

No exijas a tu equipo que sea más creativo. Como advierte Loch, la creatividad no se activa por decreto. Los empleados aportan sus mejores ideas cuando sienten que el trabajo les

©IESE Business School

pertenece, la colaboración es genuina y vale la pena proponer algo nuevo, aunque conlleve un riesgo.

- **Asegúrate de que en tu equipo conviven dos perfiles:** los generadores de ideas y los ejecutores. Los conceptos brillantes sin ejecución disciplinada rara vez crean valor; la ejecución impecable sin pensamiento nuevo acaba conduciendo al estancamiento.
- **Reconoce todas las contribuciones, no solo la mejor idea.** El sistema de recompensas no debe limitarse a lo económico: el reconocimiento, el respeto y el aprecio son igual de poderosos para que las personas sigan aportando.
- **Da un empujón y luego apártate.** Tu papel no es supervisar la creatividad sino crear las condiciones para que florezca: fomenta la colaboración entre funciones y rompe los silos. La innovación es, en última instancia, un esfuerzo colectivo.

3. Toma la adaptación como la norma, no la excepción

Hasta la innovación más brillante puede darse de bruces con mercados que cambian, tecnologías disruptivas y crisis inesperadas. Como señala Chinchilla, la invención es siempre un proceso continuo: las organizaciones no pueden depender de las soluciones de ayer para resolver los problemas de mañana.

- **Lidera de forma adaptativa.** Inspira, motiva y protege a tu equipo en la incertidumbre para que equilibre estabilidad y flexibilidad: necesita suficiente confianza en la dirección de la organización para abrazar el cambio, pero también suficiente libertad para cuestionar los supuestos establecidos y experimentar con nuevos enfoques.

4. Diseña cómo mantener unido tu equipo

La creatividad colectiva necesita proximidad. Y la proximidad, en equipos distribuidos, hay que diseñarla. Reiche lo demuestra estudiando dos casos opuestos: la banda de jazz Snarky Puppy, con casi treinta músicos distribuidos por todo el mundo, y el fabricante chino Haier, con unas 4.000 microempresas autónomas. En ambos, la clave está en tres palancas:

- **Autonomía.** Permite que tu equipo compagine otros proyectos profesionales. La

©IESE Business School

investigación muestra que quienes tienen control sobre sus actividades trasladan esa motivación a su trabajo principal, no al revés.
- **Asunción de responsabilidad.** La autonomía, sin rendición de cuentas, se diluye. Define métricas claras y hazlas visibles.
- **Define un punto de referencia compartido** que permita a tu equipo improvisar sin perder el norte.

5. Construye algo que te sobreviva

Quizá el ejemplo más poderoso de creatividad que trasciende generaciones se encuentra en el corazón de Barcelona. Como señala Lee, la Sagrada Familia lleva más de un siglo en construcción porque generaciones de arquitectos, ingenieros y artesanos han compartido la responsabilidad de hacer realidad la visión de Gaudí.

- **No construyas para ti, sino para los que vendrán después.** Cada generación respetó la intención original de Gaudí mientras incorporaba nuevas tecnologías y métodos para mantenerla viva. Haz lo mismo en tu organización: diseña las instituciones, la cultura y los sistemas de liderazgo que permitan a las generaciones futuras seguir creando cuando tú ya no estés.

Cassiman nos recuerda que la creatividad empieza por el conocimiento. Loch, que la innovación prospera en las culturas que la respaldan. Chinchilla, que el liderazgo debe ayudar a adaptarse de forma continua. Reiche, que la proximidad favorece la creatividad colectiva. Y Lee, que los mayores logros creativos se sostienen a través de un propósito compartido en el tiempo.

Puede que no siempre surja la chispa. Lo importante es preparar el terreno para que aparezca y mantenga viva la llama.

Una versión de este artículo se publicó por primera vez en el blog Alumni Lifelong Learning, un espacio donde los Miembros de Alumni Association pueden conectar, seguir aprendiendo y compartir ideas y experiencias. Si eres antiguo alumno del IESE, descubre cómo hacerte Miembro y accede en primicia a contenidos premium como este.

©IESE Business School