



¿Cómo fomentar la **creatividad?** Lecciones desde el **arte**

Guido Stein

Profesor de IESE Business School.

Miguel López-Remiro

Subdirector del Museo Guggenheim de Bilbao.

Los siete elementos clave de la creación que enunció Mark Rothko para el ámbito de las artes pueden resultar de mucha utilidad para las empresas que buscan desarrollar la creatividad en su seno.

Estas páginas tienen como objeto entender la creatividad y plantear modelos que permitan poner en diálogo la creatividad artística y la creatividad en las empresas. La idea es abordar la innovación con un enfoque singular, aportando una perspectiva nueva desde una disciplina en la cual la innovación forma parte de su propia esencia, el arte. No se pretende aportar categorías, sino enlazar dos mundos a priori tan distantes como son el de la empresa y el del arte.

Vamos a seguir un criterio planteado por el pintor Mark Rothko que servirá para entender cómo opera un artista, pero al mismo tiempo se puede plantear como una fórmula que ayudará a establecer un modelo de creatividad para entornos no artísticos. En este sentido nos sirven también como ejemplos otros artistas que destacan por su carácter innovador, tomando como especial referencia a aquellos artistas que han hecho del mercado, y de su *self-branding*, la base fundamental de su propia creatividad: Warhol, Koons o Murakami.

Las claves interpretativas del arte: creatividad y empatía

Pocos términos son tan complicados de abordar como el del fenómeno que llamamos *arte*. En la tradición filosófica, el arte era una dimensión práctica del conocimiento. Desde esta visión, el arte consistía en reconstruir y representar acciones del ser humano, traspasando el umbral de la pura construcción material, para llegar a ser un elemento presencial que enfrentaba al hombre con su lugar en el mundo. Esta concepción aleja al arte de las meras cuestiones técnicas, o de la perfección en la imitación o en la representación, y lo relaciona directamente con la libertad.

Autores como Gombrich han venido a defender este acercamiento humanista al arte. Así, en el comienzo de su conocida *Historia del Arte*, Gombrich afirma que “no existe, en realidad, el arte como tal; sólo existen los artistas”. Esta visión defiende que lo esencial del arte no es su categorización, sino que lo realmente importante es el carácter personal, tanto de la acción creativa del ar-

El arte escapa a la recepción estrictamente intelectual o técnica; hoy día se hace necesario ser flexibles para entender la dimensión comunicativa y de intercambio implícita en el arte

tista como de la percepción del espectador, es decir, el arte como reflejo de la experiencia humana: la experiencia personal del artista y la del espectador.

La teoría de Steiner dice que “el arte existe porque existe el otro”, donde ese otro somos todos, sin tener en cuenta las condiciones del que emite, del que recibe o del que interactúa con el mensaje. Todos estamos invitados a participar a través de una empatía impulsada por el artista.

Aunque es una clave que se ha repetido a lo largo de la historia, es quizá en el campo artístico contemporáneo donde este aspecto de intercambio activo como clave se enfatiza de una forma más directa. El arte escapa a la recepción estrictamente intelectual o técnica; hoy día se hace necesario ser flexibles para entender esa dimensión comunicativa y de intercambio implícita en el arte.

Todos somos capaces de ver y sentir el arte de diferentes formas, porque el arte es, en sí mismo, una ma-

nifestación de la vida en sociedad y de la libertad que la caracteriza. Como ha señalado Fernando Inciarte, el arte en sentido práctico tiene mucho que ver con el concepto de filosofía: “la filosofía ni siembra ni cosecha verdades, sólo remueve el terreno, es decir, mantiene despierto el deseo de verdad. Que el arte sea tan problemático y tan discutible es una de las cosas más valiosas en él”.

En muchos momentos, el hecho de no representar nada nos pone de algún modo contra la nada y, desde luego, ante la pregunta de si esto es arte o no, lo cual es un modo como otro cualquiera de no dar nada por sabido, empezando por el propio concepto de arte. En plena crisis parece que está aumentando el número de personas que acuden a museos. Intentamos encontrar respuestas para el mundo que vivimos, sobretodo el mundo de la imagen. Si algo es totalmente indisoluble del término *arte*, da igual que nos estemos refiriendo a arte contemporáneo o arte antiguo, es su factor constante de novedad.

Sin embargo, ¿cómo crean los artistas? El arte se ha explicado en algún momento de la historia desde un punto de vista evolucionista, como si fuera una ciencia; pero estas teorías quedaron ya desfasadas, porque es evidente que el arte no es mera evolución técnica. Muchas son las fórmulas que se han empleado para intentar dar razón de cómo se crea una obra artística o para aglutinar las claves que se repiten en obras magistrales. El intento de racionalizar algo tan abstracto como el arte se produce de una forma vertiginosa a partir de la modernidad y, sobre todo, a partir de la conciencia que deriva de la filosofía moderna de intentar depurar la razón de ser de toda disciplina humana. En realidad, es un concepto tan difícil de acotar que quizá sea más sabio dejarlo estar como algo que escapa de alguna forma a la razón.

Cuando nos acercamos a una obra de arte, concretamente a una obra contemporánea, no podemos hacerlo desde una perspectiva racionalista, sino que tenemos que abordarla siempre desde el gusto, desde la sensa-

ción y desde la empatía. Lo innovador en el arte es un conjunto de características de carácter humano que consiguen lograr lo que los griegos denominaban *catarsis* o conmoción del ánimo. Ser innovador en arte es justamente que la obra conmueva.

Aprendiendo de los artistas

Pasemos a analizar qué condiciones facilitan que la obra conmueva y, para ello, nos apoyaremos en una receta de Rothko para ser creativos. Rothko es uno de los grandes artistas del siglo xx y en él se dan, además, una serie de características que permiten apreciar cómo ha cambiado el mundo artístico en los últimos tiempos: un judío ruso emigrado a Estados Unidos a principios del siglo xx, que sin saber inglés acaba consiguiendo una beca para estudiar en Yale, y que en los años cincuenta se convierte en el protagonista fundamental del arte estadounidense. Su arte ayuda a entender el auge de la creatividad (y su centralidad) en los Estados Unidos y sin él sería difícil entender el arte que surgió inmediatamente después y cuyas derivaciones vivimos hoy día.

En una conferencia celebrada en el Pratt Institute de Nueva York en 1958, Rothko ofreció una fórmula con los ingredientes necesarios para la creación de una obra de arte. Resulta cuanto menos paradójico que Rothko, uno de los autores más abstractos del siglo xx, que contuvo enormemente cualquier explicación sobre lo que significa su arte, ofreciera en esta conferencia una *receta* de los elementos necesarios para la creación. Sin embargo, estamos ante una de las definiciones de la práctica artística más interesantes que se han realizado en las últimas décadas, además por parte de uno de los creadores más innovadores del siglo xx.

Este artista describió siete elementos que desde su punto de vista son clave para crear (véase el cuadro 1).

Rothko manifestó que mezclaba estos siete componentes o ingredientes de una forma muy calculada para obtener una obra de arte. Su obra se convirtió en la que es quizá la más innovadora de los años cincuenta y que a día de hoy sigue siendo objeto de admiración y estudio (y quizá se trate también de las primeras obras utilizadas en masa como objeto decorativo).

Estas siete claves no resultan útiles solamente para estudiar cómo trabajaba uno de los grandes creadores e innovadores del siglo xx, sino que también pueden servir como referencia para fun-

La diferencia entre el arte y los negocios radica en que en el arte la utilidad es siempre relativa, mientras que en el mundo de la empresa la innovación está dirigida a crear algo nuevo y útil y, por supuesto, comercializable

cionar en otros entornos creativos sin necesidad de que sean entornos artísticos en concreto.

Hay que señalar también que algo se convierte en innovador cuando conseguimos no sólo algo nuevo, sino algo que es útil (para nosotros o para los demás) y algo que abre nuevos caminos. Y aquí sí que se hace necesario establecer diferencias entre la innovación en el arte y la innovación en el mundo de la empresa. La diferencia radica en que en el arte la utilidad es siempre relativa; hablamos de una utilidad cultural más que de una utilidad en sentido estricto, mientras que en el mundo de la empresa la innovación está dirigida a crear algo nuevo y útil y, por supuesto, comercializable. Dicho esto, veamos la descripción de cada uno de estos aspectos de la creación.

Clave 1. El sentido de la finalidad: conocimiento propio

El artista es consciente de su situación en el mundo, de que su existencia terrenal es limitada y de que, por tanto, su creatividad debe contemplar este aspecto. Tenemos que leer esta clave con cautela puesto que puede presentarse como una clave trágica cuando en realidad no lo es: trata de explicar que el hombre debe conocer el sentido de su vida, de lo que hace, conocer su misión y valores y saber hacia dónde se dirige actuando en conciencia. Todo artista tiene siempre esto en la mente y,

CUADRO I

Los siete elementos clave de la creación

1. El sentido de finalidad
2. La sensibilidad
3. La tensión
4. La ironía
5. El juego
6. La suerte
7. La esperanza

Hay que ser innovador con uno mismo para conseguir ser innovador en lo que hacemos en nuestras tareas profesionales, y para ser innovador con uno mismo, es necesario el conocimiento personal

de hecho, los artistas se caracterizan por una visión retrospectiva de las obras realizadas así como una sensación de no haber llegado a crear la obra que se busca. En ellos no suele haber triunfalismo, sino una sed de búsqueda de la obra.

¿Cómo se traslada esto al terreno no artístico? Para ser innovador, en primer lugar hay que conocer el lugar que uno tiene, la misión de su propia vida y apostar por su propio camino, es decir, tener objetivos e ir a por ellos. Para ser innovador hay que tener en cuenta el sentido concreto de nuestra carrera y tejer de alguna manera un plan estratégico personal. Hay que ser innovador con uno mismo para conseguir ser innovador en lo que hacemos en nuestras tareas profesionales, y para ser innovador con uno mismo, es necesario el conocimiento personal.

Los artistas que conmueven y que son innovadores tienen clara su marca personal, su *self-branding*, y lo que quieren aportar al terreno artístico. Se diferencian claramente de los otros artistas, reconocen sus influencias (*benchmarking*) y apuestan por lo nuevo como sentido primordial.

Clave 2. Sensibilidad: pasión por lo correcto

Rothko describe la sensibilidad como la relación apasionada con las cosas que nos rodean. Y ésta es quizá una de las claves fundamentales para entender cómo trabaja un artista y para entender el escenario creativo en el que intenta desenvolverse. El artista se caracteriza por ser una persona que está atenta a lo concreto. En primer lugar, a la materia con la que conforma su obra; así, los artistas son extremadamente delicados con el trabajo sobre su materia, los ingredientes. Hay una relación noble con la materia que trabaja el artista, pero también con su propio estudio, (“El estudio es mi país” decía José Guerrero, un artista español que compartió presupuestos estéticos con Rothko), con sus colaboradores y al mismo tiempo con el control de la obra expuesta (los

trucos empáticos en el espacio expositivo) fuera de su estudio. Todo esto forma parte de un acercamiento sensible hacia la obra de uno.

Y es que tener sensibilidad es una de las claves para ser creativo. De hecho los artistas se caracterizan por la agudeza de su sentido del gusto o del juicio crítico, y suelen partir de una visión peculiar y penetrante de la realidad.

Esta clave es también fundamental si observamos entornos empresariales en los cuales se promueve la creatividad. La famosa “oficina paisaje”, con todo lo que tie-

Las empresas que promueven el acercamiento de sus profesionales a la cultura y al arte están invirtiendo en la generación de personas que tienen sensibilidad ante lo nuevo

ne de mito, junto al establecimiento de un entorno que favorezca el orden e incluso el gusto, se presentan como una clave primordial. Al mismo tiempo, las empresas que promueven el acercamiento de sus profesionales a la cultura y al arte están invirtiendo en la generación de personas que tienen sensibilidad ante lo nuevo. Para inculcar esta sensibilidad quizá sea útil promover la generación de un espacio del estilo del estudio de un artista en la empresa, donde la experimentación conviva con el trabajo operativo y donde haya espacio para la prueba y el experimento.

Clave 3. La tensión por producir

Tener tensión es esencial para producir una obra de arte y ésta es una clave estrechamente unida a la de la sensibilidad. En ella radica el hecho de que la sensibilidad fructifique. El artista siempre está atento, permanece mucho tiempo mirando su propia obra, y cuando tiene que enfrentarse a la página o al lienzo en blanco intenta traspasar esa tensión o miedo ante lo nuevo. Ensayando y practicando va trazando un camino creativo (un estilo) que va marcando un plano de tensión creativa.

Para ser creativos en el mundo del arte es preciso tener muy abierto el sentido de apreciación de lo nuevo, algo que pasa por cuidar la sensibilidad, el gusto, y por estar en tensión, ejerciendo el juicio crítico y apostando por una actitud flexible ante lo desconocido.

La sensibilidad por sí sola no aporta generación de ideas, sino que debe estar acompañada por tensión creativa, por la convicción de que hay que ser innovadores. La pura sensibilidad sin aterrizar en la realidad se convierte en sensacionalismo y esteticismo.

El interés por contagiar esta sensibilidad puede promoverse en las empresas con un clima de apreciación de lo artístico como un elemento práctico que potencia la acción. En este sentido, y frente al modelo simple de incluir creatividad con visitas a exposiciones o inducir-la con conferencias en las empresas, está el modelo prác-

tico que han promovido recientemente determinadas empresas de incorporar artistas que trabajan como tales en entornos de oficinas y compañías. El objetivo apunta a poner a los empleados delante de obras que les fueren a interpretar y a ser sensibles al arte. Las experiencias, según nos cuentan personas que trabajan en empresas en las que se ha llevado a cabo esto, funcionan muy bien, generando entornos que animan la creatividad y favorecen climas de imagen

corporativa que trasladan una visión de la empresa como sensible a lo artístico, y no desde un punto de vista superficial, sino desde un punto de vista comprometido, que genera empleo y crea cultura entre los profesionales.

Parece que ante más cultura (cultivo personal) uno adquiere más potencial de ser creativo; o, al menos, (en el caso de que uno no tenga el don de ser creativo) se entenderá mejor la cultura creativa e innovadora. Sin olvidar que la cultura que hay que mostrar tiene que ser activa e introspectiva simultáneamente.

Clave 4. La ironía como apertura al exterior

La ironía se plantea como un elemento central que une las tres primeras claves (finalidad, sensibilidad y tensión) y las tres últimas (juego, suerte y esperanza).

La ironía persigue apertura y comunicación. La manera en la cual construye esta comunicación se basa en el más genuino de los medios para abrir el diálogo: la pregunta, pues el espectador en el esquema estético rothkiano (continuado después por otros artistas y escuelas como los postminimal) es quién da sentido a la obra artística (es el actor que interpreta, la obra que se convierte en escenario).

Aplicar la ironía como capacidad reflexiva a la empresa supone una clave que ayuda a mantener distancia so-



bre la propia creatividad. Preguntarse constantemente por cómo mejorar un proceso y, por supuesto, manteniendo la empatía con el cliente final, es fundamental para llegar a ser innovadores. La ironía transforma la autoexigencia en una palanca de innovación. El producto innovador está dirigido a alguien que validará su utilidad novedosa, en este sentido (al igual que hace Rothko con el “cliente final” de la obra de arte que es el espectador), la innovación debe estar orientada al cliente o usuario, haciendo de él el centro de la práctica innovadora. Quizá el gran éxito de las prácticas innovadoras recientes en las empresas parte justamente de este aspecto: Facebook, Twitter, Apple, son marcas asociadas a la innovación y cuyo gran atractivo es justamente que sus validadores saben que su papel es muy activo. El cliente ha de ser consciente de que forma parte de la innovación, al igual que el espectador que se enfrenta a una obra de arte es consciente de que el artista cuenta con su participación activa.

Clave 5. El ingenio y el juego

Esta clave, según Rothko, aporta el componente más humano a la fórmula. El ser humano ha sido definido como *Homo ludens*, como el único ser vivo que sabe jugar, que sabe establecer unas reglas y que sabe divertirse haciéndolo.

Mantener el aspecto lúdico y de juego en lo que hacemos nos humaniza. Es habitual la representación del artista como un ser que sufre, pero no hay nada más alejado de la realidad de la mayoría de los artistas, que se divierten y juegan al crear.

La innovación tiene que estar rodeada de un ambiente de experimentación, de confianza, el mismo que ha de caracterizar a todo entorno en el que se pretende crear cosas nuevas. Esto pasa por crear un ambiente en el que las personas tengan la certeza de que se premian

La ironía se plantea como un elemento central que une las tres primeras claves (finalidad, sensibilidad y tensión) y las tres últimas (juego, suerte y esperanza)

las ideas y que las cosas interesantes surgen a veces de juegos. Las ideas surgidas en garajes o en colegios mayores (como es el caso de Facebook) se lograron jugando. Es evidente que esto no puede crearse de modo forzado, tiene que surgir en equipos de trabajo concretos en los cuales se comparta una serie de claves. Un ejemplo importante son los laboratorios de experimentación de Google o Sony, dirigidos por personas con una faceta creativa sobresaliente y que diseñan un espacio de trabajo compuesto por un equipo que, a su vez, genera una sinergia de frenesí creativo. Así como la creatividad artística habitualmente es solitaria la creatividad en las empresas es habitualmente grupal, justamente porque la innovación empresarial y el producto resultante tienen diferentes aristas que exigen multitud de aproximaciones. (Esta cuestión está siendo revisada en el campo de las artes visuales desde hace años, debido sobre todo al auge de las nuevas tecnologías y a los nuevos métodos de producción de los estudios artísticos cuyo ejemplo más sobresaliente es Murakami, que cuenta con tres

estudios en todo el mundo, con un total de doscientas personas trabajando en ellos.)

Clave 6. Lo fugaz y la suerte

La suerte aparece mencionada al final junto al último ingrediente, la esperanza. Sorprende ver que Rothko señala este componente. En realidad parece que acierta por completo, porque si se promueve un ambiente de creatividad siempre se juega con la suerte, que es ese plus que da a una idea su rango de ser especial. Es conocida la cita de Napoleón en la cual preguntaba por la suerte de sus nuevos generales. No estaba inquiriendo sobre algo aleatorio, sino sobre un comportamiento. En realidad, lo que está defendiendo aquí es que se debe dejar un espacio para un factor aleatorio; todo juego lo tiene y toda obra e idea creativa lo supone.

El *brainstorming* tiene este cariz, los equipos establecen un espacio en el cual se pueden hilar y sugerir ideas y de repente hay una que triunfa por diferentes razones. Lo mismo ocurre con las ideas innovadoras: no sólo deben ser creativas sino que además deben tener suerte. Sin embargo, como decía el artista, mejor que la suerte o la inspiración te encuentren trabajando. La suerte no depende de nosotros, pero es evidente que la suerte en los negocios o la suerte artística no es la suerte del azar, es una suerte marcada por otros factores que

Es habitual la representación del artista como un ser que sufre, pero no hay nada más alejado de la realidad de la mayoría de los artistas, que se divierten y juegan al crear

sí pueden depender de nosotros como son el trabajo y el “estar ahí”, es decir, en el sitio adecuado en el momento oportuno.

Clave 7. La esperanza

Rothko estableció un único porcentaje en toda la fórmula y fue para medir justamente la última de las claves, la esperanza, concediéndole un peso del 10%. La esperanza es una actitud de alguna manera pasiva, ha de estar retroalimentada por el tesón y por la firmeza en las convicciones e ideas creativas. Rothko repitió un

formato muy concreto (caracterizado por una abstracción en franjas) y lo repitió durante veinte años sin salirse de ese estilo; su sello marcó una época y hoy sería imposible explicar la evolución del arte sin acudir a su obra.

En el campo de la carrera personal y, por supuesto, en el de la innovación empresarial, es evidente que se da también esta circunstancia. El dicho dice que “el que la sigue la consigue”, pero es que el que sigue tiene que estar convencido de que lo va a conseguir para no desfallecer en el intento. Si somos conscientes de que no vamos a conseguir algo, es mejor dejar ese frente y escoger otro.

Conclusiones operativas

A través de estos siete elementos hemos pretendido aportar una visión singular de cómo operan la innovación y la creatividad desde el punto de vista de uno de los grandes genios de nuestra era. Estas siete claves se pueden adaptar a entornos creativos no artísticos, estableciendo por ejemplo un modelo que promueva ambas, creatividad e innovación, en las empresas.

Desarrollar el arte de ser creativos para llegar a innovar se presenta como un reto para las empresas. En ese sentido, puede ser útil promover la figura del *art manager*, una especie de *community manager* o *facilities manager* que se ocupe específicamente de generar entornos que favorezcan la creatividad en los que se impulse la cultura de los profesionales y su acceso al arte, suscitando así un entorno de trabajo que favorezca el pensamiento crítico, reflexivo y empático hacia el cliente.

Además de generar un ambiente abierto a la innovación y a las nuevas tendencias creativas a partir de las cuales hacer *benchmarking*, el *art manager* supone, asimismo, una figura atenta al valor creativo de los empleados, descubriendo los activos potenciales y creando *art communities* o *art teams*, que consisten en equipos de personas liberadas de parte de sus cargas operativas y cuyo valor fundamental sería el de transformar e ingeniar.

Existen modelos impulsados por empresas orientados a la dinamización de la creatividad. Google Creative Labs, el laboratorio de ideas de Toyota, o el laboratorio de ciencia de Sony son algunos ejemplos. Aunque se conocen iniciativas en las cuales se emplea a artistas para que generen obras de arte en espacios laborales, con el ímpetu de impulsar la creatividad en estos en-

tornos, el empleo y transferencia de modelos artísticos a empresas no está desarrollado y se presenta como algo novedoso.


Lo que sí parece claro es que en las compañías vinculadas con la tecnología o que hacen de la tecnología un medio fundamental y que están orientadas totalmente al usuario/cliente, coinciden dos claves fundamentales de la creatividad: la técnica y la centralidad del espectador.

Las empresas más innovadoras y que más fruto sacan del proceso pseudo artístico de creación, son generalmente las que trabajan con tecnología, con comunicación visual, con nuevos medios de intercambio de información. El entorno cambiante en el ámbito tecnológico probablemente haya generado un espacio en el cual era necesaria una innovación radical, puesto que no se partía de modelos de negocio similares. Habitualmente el artista está muy interesado en la técnica, puesto que sin técnica es difícil crear cosas realmente nuevas. Además, esta tipología de empresa coincide con una empresa volcada en la experiencia del cliente o usuario del producto (como Facebook o Twitter) y, por tanto, coincide con la forma de crear de un artista, que busca al espectador. En esto coinciden con el modo de producir de los artistas, que

habitualmente investigan en nuevos medios y consideran la técnica como la base de su trabajo.

El éxito en la implantación de la tipología de funcionamiento centrada en el cliente/usuario y que parte de la innovación como premisa radica en lograr que la com-

La esperanza es una actitud de alguna manera pasiva, ha de estar retroalimentada por el tesón y por la firmeza en las convicciones e ideas creativas

pañía se convierta en cierto modo en algo próximo a un estudio artístico. La innovación, al igual que el arte, también constituye, en definitiva, un modo práctico de conocer que se adquiere a base de práctica. 

«¿Cómo fomentar la creatividad? Lecciones desde el arte». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3714.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21721 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial