



José Antonio Carazo  
Director de Capital  
Humano.

## “The Global Management of Creativity”, de Evelyn Garcia

El pasado diciembre fue publicado el libro “The Global Management of Creativity”, del que Evelyn García, socia directora de Kayros Institute y vicepresidenta de AIAL (Asociación de Expertos en Movilidad Internacional), es coautora. Este original libro, clasificado por la prestigiosa revista Forbes<sup>1</sup> en EE.UU. como uno de los 10 libros más recomendados en 2016 en materia de liderazgo y creatividad, pone de manifiesto los desafíos a los que se enfrentan las empresas

<sup>1</sup> <http://www.forbes.com/sites/berlinschoolofcreativeleadership/2016/09/12/recommended-readings-for-creative-leaders-in-fall-2016/2/#607beedf58e5>.

Autor Forbes contributor: (2016) “Recommended books for creative leaders in fall 2016”

Marcus Wagner, Jaume Valls-Pasola, Thierry Burger-Helmchen, eds; (2016) “The Global Management of Creativity” (December 14, Routledge)



# Biblioteca de RR.HH.

en un entorno globalizado y nos da pistas sobre que herramientas de gestión pueden ayudarles a afrontarlo.

La revista Forbes ha resaltado la importancia de la gestión de la creatividad empresarial para adaptarse al nuevo modelo social, político y económico actual. Evelyn García expone que la Inteligencia Cultural es clave para optimizar la creatividad organizacional y posibilitar una expansión internacional de las empresas fomentando las competencias culturales tanto a nivel individual como empresarial. Este estudio nos proporciona un marco de referencia para la gestión de la creatividad empresarial a través de las competencias culturales, principalmente la inteligencia cultural, como herramientas potenciadoras de las organizaciones. Expone los elementos comunes entre la inteligencia cultural y la creatividad, tanto en la dimensión individual como grupal. El marco expuesto permite a los directivos planificar cómo potenciar las competencias culturales y creativas de su plantilla, en todos los niveles, desde un punto de vista original y holístico.

Esta publicación en co-autoría con Marcus Wagner (Universidad de Augsburg), Jaume Valls-Pasola (Universidad de Barcelona), Thierry Burger-Helmchen (Universidad de Strasbourg) y Marc Rocas (Universidad de Barcelona) examina cómo las empresas e instituciones pueden fomentar la transformación de una idea original a su exitosa ejecución y difusión internacional.

Evelyn García es una reconocida experta en Gestión Internacional de RR.HH. y desarrollo de Inteligencia Cultural. Socia directora y cofundadora de Kayros Institute, Consultora de formación y desarrollo pionera en formar en ventas, liderazgo, productividad personal y comunicación a través de una metodología única de Transformación Cognitiva basada en el Aprendizaje Acelerado y el coaching, que incrementa por 10 veces la capacidad de aprender y recordar del alumno a través de una formación multisensorial que activa los hemisferios cerebrales derecho e izquierdo de manera simultánea.

Cuenta con más de 15 años de experiencia internacional siendo actualmente Vicepresidenta en la Asociación Internacional de Expertos en Movilidad Internacional (AIAL). Ha desarrollado su carrera en consultoras de prestigio como PwC y E&Y y fue Corporate Head

### FICHA DEL LIBRO

**Autores:** WAGNER, Marcus; VALLS-PASOLA, Jaume Y BURGER-HELMCHEN, Thierry.

**Título:** The Global Management of Creativity.

**Editorial:** Routledge. Gran Bretaña, 2017.

del Área de Movilidad del Grupo Acciona. Doctoranda en Inteligencia Cultural en ICADE, donde también es miembro de la Cátedra de Internacionalización Empresarial y del Foro de Internacionalización.

Formadora y conferenciante habitual, en Congresos y cursos sobre la gestión del Talento Global y la Movilidad Internacional. Cuenta con diversas publicaciones, así como artículos especializados, entre los que se encuentran su participación en el libro “Global Management of Creativity:” recientemente nombrado por la revista Forbes como lectura recomendada en materia de Liderazgo. Como experta en la Gestión del Talento Internacional, es coach certificada por la LLC (Cultural Intelligence Center).

#### **Pregunta.- ¿Qué debemos entender por ‘Inteligencia Cultural’?**

**Evelyn García.-** La Inteligencia Cultural es la capacidad de trabajar con eficiencia en cualquier país o entorno cultural. Se trata de un conjunto de habilidades o competencias que nos ayudan a desenvolvernó en ámbitos culturales distintos y a obtener beneficios de las diferencias culturales de las personas que se relacionan en el trabajo y/o fuera del ámbito profesional. Los profesionales con un alto ratio de Inteligencia Cultural son capaces de tomar decisiones complejas en entornos donde existe una alta incertidumbre y analizar los problemas desde el punto de vista de su interlocutor. Para ello, es necesario dejar de utilizar su propio sistema mental y empezar a utilizar el sistema mental de análisis, recogida de información y toma de decisiones de otra cultura. Es lo que llamamos capacidad de suspensión del juicio. Pero además, deben tener la capacidad de adaptar su comportamiento para hacerlo apropiado dentro de los parámetros de dicha cultura.

#### **P.- ¿La inteligencia cultural es un tema que se ciñe a grandes empresas y entornos internacionales?**

**E.G.-** Debemos tener en cuenta que no solo las grandes multinacionales trabajan en entornos internacionales sino que hay muchas Pymes que ya han iniciado con éxito sus procesos de internacionalización o incluso empresas de reciente creación que ya nacen con vocación global, por lo que podemos concluir que la inteligencia cultural es aplicable independientemente del tamaño de la compañía.

Por otro lado, la Inteligencia Cultural es una habilidad que podemos utilizar y fomentar en ámbitos incluso nacionales, personas de distintas regiones pueden tener diferencias culturales. También se pueden dar diferencias culturales en personas de distinto nivel socio-económico,



generacional, educacional, de género, etc. y por ello, al trabajar o relacionarse con personas de distinta cultura es necesaria la Inteligencia Cultural para lograr un desempeño eficiente, adaptando el comportamiento eficazmente. Existe por tanto, una Inteligencia Cultural doméstica que aplicamos dentro de nuestro propio país, en entornos puramente locales.

#### **P.- ¿Se puede hablar de competencias culturales corporativas y personales?**

**E.G.-** Sí, podemos diferenciar Organizaciones con alto nivel de Inteligencia Cultural de Individuos con Alto Nivel de Inteligencia Cultural. Si nos referimos a una empresa, para que la Inteligencia Cultural sea efectiva en el ámbito laboral debe ir vinculada a la Integración Cultural, de forma que la empresa potencie la asimilación de las diferencias culturales creando un entorno donde la diversidad cultural da lugar a la creatividad y la innovación, permitiendo que las diferencias culturales existentes en un grupo de trabajo nos ayuden a funcionar eficazmente, desarrollando el máximo potencial de los individuos que forman ese grupo de trabajo.

Si nos referimos a la Inteligencia Cultural en el nivel individual, nos encontramos con individuos capaces de tomar decisiones

en entornos complejos, dirigir equipos multinacionales, adaptar su comportamiento y modos de expresarse en función de la cultura a la que se están dirigiendo en cada momento.

**P.- ¿Qué parámetros se pueden utilizar para ‘medir’ la aportación al negocio de la inteligencia cultural?**

**E.G.-** Invertir en el desarrollo de Inteligencia Cultural en la compañía tiene un efecto directo en los resultados económicos de la compañía. La revista Forbes ha publicado un artículo en junio de 2010, donde detalla los resultados económicos que pueden obtener las Compañías al invertir en el desarrollo de la Inteligencia Cultural en sus plantillas. Forbes explica que de 100 compañías identificadas, las cuales habían implementado procesos de evaluación y formación en Inteligencia Cultural, destacaban los siguientes resultados positivos:

- El 92 por ciento habían incrementado sus ingresos en los últimos 18 meses.
- Los ejecutivos de dichas compañías identificaron la Inteligencia Cultural como uno de los elementos que motivaron el aumento de ingresos, que en algunos casos se incrementaron en casi un 100 por ciento.

Además, las empresas que han invertido en la mejora de la Inteligencia Cultural de sus líderes se expandieron internacionalmente más rápido y tuvieron más éxito en la atracción y retención del talento.

**P.- ¿Una idea brillante es transnacional y transcultural?**

**E.G.-** No necesariamente, debido a las diferencias culturales se pueden dar casos en los que una idea, estrategia o incluso marca comercial no se puede aplicar a nivel mundial (algunos recordaremos nombres de coches que en España nunca debieron utilizarse), por eso es importante tenerlas en cuenta y al igual que aplicando la Inteligencia Cultural debes adaptar tu comportamiento en contextos culturales distintos, lo mismo se puede decir de ideas, productos, servicios, beneficios o compensación en general en empresa, etc., todo debe adaptarse a los diferentes contextos culturales.

**P.- ¿Tiene sentido formar a los directivos o mandos en Inteligencia Cultural si la empresa no tiene actividad internacional?**

**E.G.-** Incluso las empresas de ámbito local deben tener en cuenta como la Inteligencia Cultural les puede ayudar en sus negocios ya que tratan frecuentemente con clientes y proveedores internacionales por lo que la

Inteligencia Cultural les es necesaria con independencia de su grado de internacionalización. Por otro lado, antes hemos comentado que la Inteligencia Cultural no es solo internacional, también es necesaria en nuestro mismo país. La competencia se aplica siempre que nos encontramos en un contexto cultural distinto, con diferencias culturales distintas.

**P.- ¿Deberían tenerse en cuenta las competencias en Inteligencia Cultural en los procesos de selección, promoción o expatriación?**

**E.G.-** Tanto en el caso de directivos con responsabilidades internacionales como de expatriados, la Inteligencia Cultural es una competencia crítica para el éxito de sus funciones. Por lo que en los procesos de selección de estos perfiles debe ser la primera competencia a analizar. Un ejecutivo con un alto nivel de Inteligencia Cultural se encuentra en condiciones óptimas para integrarse en nuevos ambientes culturales y desenvolverse en ellos con éxito y tomando las decisiones óptimas adaptadas al país en el que se encuentra (que sin duda serán distintas a las que hubiese tomado en su país de origen en una situación similar) y, sobre todo, dirigir equipos donde la diversidad cultural de lugar a la innovación y no al caos y la ineficiencia.

**P.- ¿Qué alcance y qué límites tiene la Inteligencia Cultural? ¿A quiénes debe afectar y hasta dónde se puede/debe llegar en la organización?**

**E.G.-** En los entornos actuales donde la competitividad y la necesidad de diferenciación cada vez es mayor, la innovación y la creatividad se están convirtiendo en una fuente de ventaja competitiva. Está demostrado que la diversidad en una compañía puede ser una fuente de innovación. Pero la diversidad cultural en un equipo por si sola no es suficiente para incrementar la creatividad del equipo y generar innovación, es más la diversidad cultural por si sola puede ser contraproducente y llevar a la falta de entendimiento del equipo y su ineficiencia.

En cambio, está demostrado que los equipos más innovadores y creativos son aquellos en los que además de ser culturalmente diversos se da un alto nivel de Inteligencia Cultural. Por ello, en las organizaciones se debe aplicar la Inteligencia Cultural junto a la Integración Cultural consiguiendo que los individuos no sufran un proceso de asimilación para parecerse al resto que provenga de una cultura dominante, sino promover el talento cultural diverso de los equipos para conseguir resultados innovadores. ■