

Amabile, T. y Khaire, M. (agosto,2009). La creatividad y el rol del líder.  
Harvard Business Review América Latina, 87 ( 8 ) pp. 3-11. (AR58542)



# Harvard Business Review

## América Latina

# La creatividad y el rol del líder

por Teresa M. Amabile and Mukti Khaire

---

Agosto 2009

---

Reimpresión R0908P-E

Su organización podría emplear una mayor dosis de creatividad. He aquí cómo lograrlo.

# La creatividad y el rol del líder

por Teresa M. Amabile and Mukti Khaire

**LA CREATIVIDAD** siempre ha constituido el alma de los negocios, pero hasta ahora no ha estado en el primer lugar de la agenda de los ejecutivos. La creatividad, definida como la capacidad de crear algo novedoso y adecuado, resulta esencial para el espíritu emprendedor que inicia nuevos negocios y que sostiene a las mejores empresas una vez que han alcanzado una escala global. Pero quizás debido a que la creatividad se consideraba inmanejable –demasiado evasiva e intangible–, o porque concentrarse en ella producía beneficios menos inmediatos que mejorar el desempeño, la mayoría de ejecutivos serios no ha puesto su atención en ella.

No obstante, por mucho tiempo los académicos de campos que van desde la antropología hasta la neurociencia se han centrado en la creatividad, materia que también ha atraído a los expertos del management. Por tanto, los empresarios inclinados a dejar por un momento la refriega de la gestión cotidiana para ocuparse de la creatividad disponen de un significativo cúmulo de trabajos sobre este tema. Súbitamente, aquello ha resultado muy oportuno, porque lo que solía ser un interés intelectual para los ejecutivos más reflexivos se ha vuelto ahora una preocupación urgente para muchos. El cambio hacia una economía más impulsada por la innovación ha sido abrupto. Hoy las capacidades de ejecución están

ampliamente difundidas y los ciclos de vida de los nuevos productos son breves. Conforme la competencia se convierte en un juego de quién puede generar la mayor cantidad de las mejores ideas, a los expertos en creatividad se les están haciendo incisivas preguntas respecto de su investigación. ¿Qué significa? ¿Cuán importante es? ¿Ofrece orientación sobre las decisiones que deben tomar los líderes en las empresas que dependen de la creatividad?

Para ayudar a vincular la teoría con la práctica, convocamos a un coloquio de dos días en Harvard Business School e invitamos a líderes de empresas cuyo éxito depende de la creatividad, tales como la consultora de diseño IDEO, la innovadora de tecnología E Ink, la gigante de internet Google y el líder farmacéutico Novartis. En la reunión, destacados expertos presentaron sus investigaciones más importantes y recientes. En total, reunimos a casi 100 personas profundamente interesadas en cómo funciona la creatividad en las organizaciones, y dejamos que se produjera una lluvia de ideas.

En esos dos días, vimos cómo empezaba a tomar forma una nueva agenda para el liderazgo empresarial. Inicialmente, hubo escepticismo ante la idea de que la creatividad debiera gestionarse. Por ejemplo, el cofundador de Intuit, Scott Cook, se preguntaba si la gestión era “algo positivo o negativo” para

la creatividad. Preguntó: “Si hay un cuello de botella en la creatividad organizacional, ¿podría hallarse en las altas esferas?”. Sin embargo, para el final del coloquio la mayoría de los asistentes acordaron en que *sí hay* un papel para la gestión en el proceso creativo, sólo que es distinto de lo que podría sugerir la tarea tradicional de gestión. Los imperativos de liderazgo que discutimos, y que planteamos en este artículo, reflejan un punto de vista que llegamos a tener en común: no se gestiona la creatividad. Se gestiona *para* la creatividad.

## Emplear las mentes correctas

La principal prioridad de los líderes es involucrar en el trabajo creativo a los empleados correctos, en el momento adecuado y en el grado apropiado. Esa participación comienza cuando el líder reasigna el papel de los empleados. En vez de simplemente recogerse las mangas y ejecutar una estrategia de arriba hacia abajo, los empleados deben aportar imaginación. Tal como señaló Cook: “Tradicionalmente, la dirección prioriza los proyectos y asigna gente para ellos. Pero cada vez más, los ejecutivos no son la fuente de la idea.”

**Aprovechar ideas de todos los niveles.** Cook contó la historia de un revelador análisis de innovaciones en Google: sus fundadores rastrearon el progreso de las ideas que ellos habían respaldado contra las ideas que surgían de los empleados y que se ejecutaron sin el apoyo de la cima y descubrieron una mayor tasa de éxito en esta última categoría. Asimismo, Philip Rosedale, fundador y presidente de Linden Lab, la empresa de rápido crecimiento que gestiona Second Life, afirma que otorga una enorme autonomía a la mayoría de los trabajadores y dice que el máximo éxito proviene de las iniciativas de éste último.

La investigación de Israel Drori, un profesor de College of Management en Israel, y Benson Honig, un profesor de Wilfrid Laurier University en Canadá, hace hincapié en los peligros de no distribuir las responsabilidades creativas a través de toda la organización. Ellos observaron un start-up de internet que ofrecía una nueva y sofisticada forma de gráfica computacional, desde su inicio en 1996 hasta su fin, siete años después. Aunque la empresa disfrutó de éxito inicial, finalmente fue insostenible porque dependía demasiado del genio de su galardonado fundador y artista, y daba por sentada la creatividad organizacional.

**Estimular y permitir la colaboración.** A medida que los líderes buscan dirección creativa más allá de los altos rangos, deben combatir lo que Diego Rodríguez, socio de IDEO y líder de su oficina de Palo Alto, llama el “mito del inventor solitario”. Aunque grandes avances del pasado han provenido a veces de un solo genio, la realidad hoy es que la mayoría de las innovaciones se basan en múltiples aportes. “Considere los ejemplos de InnoCentive, Mozilla y Wikipedia”, dice Rodríguez. “Todos son contextos que reúnen a muchos contribuidores. Y la estructura fundamental de estas organizaciones que funcionan en redes no es centralizada ni de arriba hacia abajo.

Las personas no hacen su trabajo porque alguien se lo ordenó. Aportar a una red independiente en sí es un recompensa”. Rodríguez argumentó elocuentemente que, incluso en el actual mundo tan interconectado, las organizaciones no utilizan plenamente las tecnologías de internet para aprovechar la creatividad de muchas personas inteligentes que trabaja en el mismo problema.

Un estudio de Victor Seidel de Saïd Business School de University of Oxford identificó una práctica que los líderes harían bien en promover: el uso de “tótems de coordinación” para conceptualizar nuevos productos. Seidel examinó el problema de cómo lograr colaboración en innovaciones radicales; cuando no existe un antecedente obvio es difícil compartir una visión. Su análisis de seis productos galardonados (de tres industrias muy distintas) mostró cómo los equipos de desarrollo de productos usaban no sólo prototipos sino también metáforas, analogías e historias para coordinar su pensamiento.

Robert Sutton, profesor de School of Engineering de Stanford University, señaló que la mayoría de las empresas tiene estructuras jerárquicas y las diferencias de nivel entre las personas impiden el intercambio de ideas. ¿Cómo se puede remediar eso? Sutton no pudo resistirse a señalar las enormes desigualdades salariales en las empresas de hoy y sugerir que, si hubiera mayor equidad en el pago, más gente diría lo que piensa y sería escuchada. Instó a los líderes a definir las “superestrellas” de sus organizaciones como aquellos que ayudan a otros a triunfar. Con cierta ironía, recordó haber visto a gente poderosa hablar sin parar en reuniones aunque otros de los presentes tenían ideas mucho mejores para resolver problemas. Sugirió que la misión de los ejecutivos debería ser “hallar la forma de que la gente se calle en el momento apropiado”.

**Abrir la organización a diferentes perspectivas.** Frans Johansson, autor de *El efecto Medici*, describió su descubrimiento –basado en entrevistas a personas que hacían trabajo altamente creativo en múltiples campos– de que la innovación es más probable cuando las personas de distintas disciplinas, experiencias y áreas de experticia comparten sus ideas. A veces la complejidad de un problema demanda diversidad; por ejemplo, se requirió un equipo de matemáticos, médicos, neurocientíficos y científicos computacionales del programa de ciencias del cerebro de Brown University para crear un sistema mediante el cual un mono pudiera mover el cursor de una computadora sólo con sus pensamientos. En otras ocasiones, la aplicación de los métodos o hábitos de pensamiento de un campo al problema de otro campo produce la innovación.

Incluso dentro de la mente de una persona, la diversidad aumenta la creatividad, según un estudio de Jeffrey Sanchez-Burks, profesor de University of Michigan, su colega de Michigan Fiona Lee y Chi-Ying Cheng de Columbia University. Su investigación se centra en personas con múltiples identidades sociales, tales como la gente asiática y estadounidense a la vez o que son mujeres e ingenieras. A menudo las identidades sociales se relacionan con distintos conocimientos específi-

¿Cómo pueden las organizaciones

fomentar una cultura de la creatividad?

cos y, en el grado en que una persona se sienta cómoda integrando múltiples identidades, sus conjuntos de conocimientos se pueden combinar en forma productiva. De hecho, mediante dos experimentos, estos investigadores descubrieron que las personas con mayores niveles de “integración de identidad” muestran índices superiores de creatividad cuando los problemas requieren que echen mano a sus distintos campos de conocimiento (un experimento pedía a participantes asiático-estadounidenses inventar nuevas formas de cocina de fusión asiático-estadounidense, y el otro pedía a las ingenieras imaginar nuevas características para un teléfono celular para mujeres). Esta investigación generó mucho interés personal y tuvo implicaciones para la gestión. Si los ejecutivos obligan a las personas a suprimir partes de su identidad, limitan una fuente potencialmente valiosa de creatividad. Pero si estimulan la integración de las identidades –piense en las ingenieras que trabajan en un ambiente donde no sienten que deben vestirse como hombres– la gente podría ser más innovadora.

Los ejecutivos también pueden aumentar la diversidad buscando fuentes de creatividad fuera de la organización. La colaboración no necesariamente debe estar limitada por las paredes de la empresa, como señaló Rodríguez, quien una vez más usó como ejemplo las organizaciones interconectadas como Wikipedia. De hecho, muchos ven el reciente fenómeno del desarrollo de fuente abierta como el futuro de la innovación.

Para aquéllos que creen que la innovación de fuente abierta todavía no está demostrada y que sólo tiene importancia en el software, Peter Meyer, economista de U.S. Bureau of Labor Statistics, puso el asunto en perspectiva. Él analizó la invención del avión, la que, según la definición actual, podría fácilmente llamarse una innovación de fuente abierta. En los años previos al reconocimiento del potencial comercial de la aviación, los

hermanos Wright eran sólo dos de muchos entusiastas que comunicaban libre y frecuentemente sus descubrimientos e ideas como cualquier otro ávido aficionado. Estos “inexpertos”, como los describió Meyer, no estaban motivados por el deseo de enriquecerse sino por los desafíos técnicos y por el encanto de la búsqueda del vuelo humano.

Meyers mostró que la apertura de la red ayudó mucho al desarrollo del avión; los hermanos Wright participaron activamente en ella entre 1900 y 1902. Sin embargo, cuando los hermanos Wright se percataron de que sus descubrimientos podían ayudar a crear aviones comerciales y militares viables, se concentraron en obtener patentes y buscar formas de ganar dinero con sus inventos. Los colaboradores se convirtieron en posibles competidores y el secreto se convirtió en la nueva norma entre ellos. Las implicaciones dobles de esta investigación son fascinantes. La innovación de fuente abierta, con su capacidad para aprovechar la pasión y el ingenio de los inexpertos, ofrece un enorme potencial de resultados creativos y de éstos pueden surgir nuevos sectores con tecnología patentada o secreta. Pero los procesos de fuente abierta pueden funcionar sólo en ciertos tipos de iniciativas o por períodos limitados.

### **Aplicar los procesos, con cuidado**

¿Puede escalar la creatividad? Esa pregunta fue planteada por Kim Scott, quien tenía buenas razones para hacerla. Ella trabaja en Google, donde es directora de ventas y operaciones online para AdSense, YouTube y DoubleClick. Ella cree que la creatividad en una organización depende de una colaboración vibrante y continua y de un libre flujo de ideas, todo lo cual tiende a cesar conforme una empresa agrega empleados y proyectos. Como ex emprendedora (Scott participó en tres start-

ups antes de unirse a Google), detesta el hecho de que más estratos de gestión a menudo significan sólo más burocracia y el fin del espíritu emprendedor, de correr riesgos y aprender de los errores. Reconoce, sin embargo, que tampoco es razonable tener organizaciones tan horizontales que los ejecutivos se vean abrumados por docenas de subalternos directos. “¿Cómo hacemos para que al agregar capas logremos *agilizar* las cosas en lugar de *entorpecerlas*?”, preguntó. Una solución que propuso es más inversión en infraestructura, ya sea de alta o baja tecnología, que facilite la colaboración.

La respuesta clásica a una mayor escala en una operación es aumentar la dependencia del proceso, es decir, una estandarización y mejora continua de “la forma en que hacemos las cosas”. Sin embargo, varios participantes del coloquio rechazaron la noción de que la creatividad pueda definirse de manera tan limitada. “Si hay algo que ha destruido a la innovación más que cualquier otra cosa, eso es Seis Sigma”, dijo el doctor Mark Fishman, presidente de Novartis Institutes for BioMedical Research. Bob Sutton estuvo de acuerdo y citó investigaciones que demostraban que cuando las organizaciones se concentran demasiado en mejorar sus procesos terminan obstaculizando la innovación a largo plazo. “El ejemplo perfecto es Kodak, que aumentó constantemente la eficiencia del proceso de fabricación y distribución de película química en vez de dedicarse a cambiarse a la fotografía digital”, dijo. “En otras palabras, se superó continuamente en hacer lo incorrecto”. Para Kim Scott, el problema se produce cuando el énfasis en la eficiencia hace que los ejecutivos traten de evitar la duplicación de esfuerzos. “En el trabajo creativo” señaló ella, “es necesario que la gente aborde un problema desde diversos ángulos”.

**Trazar un mapa de las fases del trabajo creativo.** Mark Fishman explicó que la gestión de proceso es apropiada para algunas fases del trabajo creativo, pero no para otras. La tarea del líder es trazar un mapa de las etapas de la innovación y reconocer los distintos procesos, conjuntos de destrezas y apoyo tecnológico que requiere cada una. Por ejemplo, la gestión centrada en la eficiencia “no tiene lugar en la fase de descubrimiento”, dijo. Aunque reconoció que las empresas farmacéuticas desean resultados predecibles de sus opera-

ciones de I&D, le recordó al grupo lo que dijo el premio Nobel Peter Medawar: “Predecir una idea es tener una idea”. Debido a que es imposible saber de antemano cuál será el próximo gran descubrimiento, “debemos aceptar que la fase de descubrimiento en la innovación farmacéutica es inherentemente confusa”. Lo peor de todo es que los modelos como Seis Sigma están orientados a reducir la variabilidad y a lograr mayor conformidad con una norma deseable. Pero en las inciertas etapas iniciales de la innovación, dijo Fishman, “es importante que los empleados trabajen en los extremos de la distribución gaussiana. Los modelos eficientes tienen sentido para la etapa media y final del proceso de innovación, cuando el juego ha pasado del descubrimiento al control y a la confiabilidad”. Fishman ofreció tres consejos para los líderes en entornos creativos: Sepa en qué parte del juego está usted. Reconozca los distintos tipos creativos entre sus empleados y asuma que en ciertas fases algunos son mejores que otros. Y sea muy tolerante con lo subversivo. El trabajo creativo, al igual que el personaje Huck Finn de Mark Twain, debe evitar toda influencia “sivilizadora”.

**Gestionar la transición a la comercialización.** Pocas personas tienen iguales capacidades en la generación y la comercialización de ideas; por eso es que las grandes corporaciones normalmente separan las dos funciones. El consenso señala que, finalmente, una innovación llega a un punto donde estará mejor en manos de personas que sepan cómo llevarla al mercado. Lamentablemente, debido a que la pasión por una idea está en su punto máximo entre sus originadores, los proyectos a menudo pierden fuerza al transferirlos. La tarea de los ejecutivos es limitar la pérdida de impulso fijando hábilmente el momento y el manejo de la transición.

En los entornos empresariales a menudo se obliga a los originadores de ideas a dedicarse a la actividad comercial mucho más allá de sus zonas de comodidad con ésta. Bob Litan, vicepresidente de investigación y políticas internas de Kauffman Foundation, que apoya el emprendimiento estadounidense, señaló la enorme barrera que eso significa para muchos inventores. Describió un programa en el que Kauffman vincula a científicos postdoctorales con ejecutivos de

¿Puede escalar  
la creatividad?

# ¿Está el cuello de botella

## de la creatividad en las altas esferas?

marketing, en lugar de tratar de enseñar a los inventores a detectar oportunidades de mercado para sus descubrimientos. No obstante, muchos inventores logran exitosamente que sus empresas crezcan; piense en Google. Estos modelos opuestos destacan la tensión que siempre existe en la gestión de las personas creativas: si se deben pulir sus diversas destrezas o si se les permite actuar con sus fortalezas únicas para luego equilibrarlas con recursos complementarios.

**Abrir caminos en la burocracia.** Los participantes fueron unánimes en su opinión respecto de la burocracia: asfixia la creatividad. Clay Christensen, profesor de Harvard Business School, brindó una útil analogía para entender por qué. Comparó la vida de una idea en una gran corporación con la de un proyecto de ley en el Congreso estadounidense. La idea se modifica en diversos puntos del camino para ajustarla a los requerimientos de las personas cuyo apoyo es necesario para financiarla. “Apenas ha desarrollado la idea durante dos semanas antes de que ventas, o finanzas o ingeniería avisa que la bloquearán si la idea no se adapta según sus requisitos”, dijo. “Estos poderosos mandantes dentro de la empresa imponen colectivamente una forma que se ajusta más al modelo de negocios existente que a la oportunidad que ofrece el mercado”. ¿Cuál es la solución? Christensen aconsejó a los ejecutivos reconocer lo que ese proceso le hace a las ideas y frenarlo deliberadamente.

Kim Scott agregó que el ejecutivo debe actuar como un pastor, una analogía que usó también Christy Jones, fundadora de Extend Fertility. Ambas creen que los ejecutivos deben librar de obstáculos a los que están haciendo trabajo creativo y protegerlos de un ambiente hostil. De hecho, Scott advirtió a los ejecutivos presentes en el salón que, al crear las nuevas estructuras necesarias para apoyar la colaboración entre unidades, podrían, sin querer, crear otras formas de burocracia. Impongan cualquier conjunto de protocolos y puntos de verificación, advirtió, “y tendrán una burocracia sin alma”. Otros ejecutivos e investigadores hicieron hincapié en la necesidad de crear una cultura en la que la creatividad pueda prosperar, regresando repetidamente a la imagen del jardinero que prepara el suelo creativo y cuida las ideas incipientes.

**Desarrollar un mecanismo de control.** Como era de esperarse, se produjo también cierto grado de oposición a estas ideas. Algunos señalaron que todo suena muy bien, pero es un hecho que en los jardines crece maleza; y los ejecutivos no sólo deben regar y fertilizar, sino también deben eliminar lo que no tiene potencial. Por cada idea que tenga un verdadero potencial comercial hay docenas que no vale la pena desarrollar. ¿Quién debe determinar aquello y cuándo?

Una escuela de pensamiento dice que los empleados que están más cerca de la idea son los mejor preparados para decidirlo, pero sólo si es posible romper su compromiso personal con el éxito de la idea y las ramificaciones profesionales. La gigante farmacéutica Merck trata de lograr esto ofreciendo “comisiones de finalización”. Tal como lo reporta *BusinessWeek*, el jefe de I&D de Merck, Peter Kim, recompensa con opciones de compra de acciones a los “científicos que abandonan los proyectos fallidos”. Sin esos incentivos, es difícil lograr que la gente renuncie a sus ideas. De hecho, Kim Scott admitió que “en Google fijamos una meta de eliminar un porcentaje de nuestros proyectos el pasado año, y fue verdaderamente difícil”.

En una animada discusión de cómo se deben seleccionar las ideas, Johansson sugirió que los filtros deben ser diversos. A menos que la gente a cargo de seleccionar represente una variedad de disciplinas, funciones y puntos de vista, es improbable que tomen decisiones prudentes. Russ Wilcox, cofundador y CEO de E Ink, sugirió que la selección podría incluso realizarse fuera de la organización. Quizás la mejor forma de aprovechar la sabiduría del mercado más amplio sea darle el poder de aprobar o vetar nuevas posibilidades comerciales. Ese método fue acogido por los fundadores de empresas presentes. “Lo emocionante de ser un emprendedor”, dijo uno de ellos, “es que usted lanza sus ideas al mundo real y es ahí, no en el comité, donde ellas viven o mueren. Ese comité es la muerte a la creatividad”. Bob Litan describió dos recientes acontecimientos que permiten el examen externo en una etapa temprana: el uso cada vez mayor de mercados de predicción y el surgimiento de “aceleradores” de negocios como Y Combinator y The Foundry, “que son esencialmente un American Idol para el emprendimiento”.

# Guía de un ejecutivo para aumentar la innovación

## Si usted está tratando de aumentar la creatividad...

### ...recuerde que usted no es la única fuente de ideas.

Sea un público entusiasta.

Haga preguntas inspiradoras.

Permita que las ideas asciendan desde los trabajadores.

### ...trace un mapa de las etapas de la creatividad y atienda a sus diversas necesidades (de proceso, tecnología y destrezas).

Evite la gestión de procesos en el inicio impreciso.

Brinde suficiente tiempo y recursos para la exploración.

Gestione la transición a la etapa de comercialización.

### ...permita la colaboración.

Combata el mito del inventor solitario.

Defina "superestrella" como alguien que ayuda a otros a triunfar.

Use los "tótems de coordinación" –metáforas, analogías e historias– para ayudar a los equipos a conceptualizar juntos.

### ...acepte la inevitabilidad y utilidad del fracaso.

Desarrolle la seguridad psicológica para maximizar el aprendizaje a partir del fracaso.

Reconozca los distintos tipos de fracaso y cómo pueden ser útiles.

Desarrolle buenos mecanismos para filtrar ideas y poner fin a proyectos que no conducen a nada.

### ...aumente la diversidad.

Ponga a trabajar juntas a personas con distintas experiencias y experticias.

Estimule a las personas a obtener diversas experiencias que aumenten su creatividad.

Abra la organización a colaboradores creativos de fuera.

### ...motive con desafíos intelectuales.

Proteja el inicio contra la presión comercial.

Despeje el camino de la burocracia para las ideas creativas.

Deje que la gente haga "buen trabajo"

Muestre el propósito superior de los proyectos siempre que sea posible.

Otorgue tanta independencia como sea posible.

## Avivar las llamas de la motivación

Motivar a los empleados para que se desempeñen al máximo es clave en el trabajo creativo. Es improbable que un empleado que no sienta suficiente inspiración para concentrarse en un problema produzca una solución novedosa. Sin embargo, por mucho tiempo se ha debatido qué es lo que estimula la creatividad.

**Proporcionar desafío intelectual.** Henry Sauermann, a la sazón candidato doctoral de Duke University (y ahora con Georgia Tech) presentó nuevas investigaciones hechas en colaboración con el profesor de Duke Wesley Cohen, y brindó una convincente teoría. Para descubrir los impulsores de la productividad creativa, analizaron datos sobre más de 11.000 empleados de I&D en empresas de manufactura y servicios que habían sido encuestados rutinariamente por National Science Foundation. Las encuestas descubrieron cuáles trabajadores estaban más motivados intrínsecamente –estimulados, por ejemplo, por el desafío intelectual o la independencia– y cuáles estaban más motivados extrínsecamente, por cosas como salario, beneficios y seguridad laboral. Los investigadores consideraron las patentes presentadas por cada persona encuestada como un indicador razonable de su producción innovadora. Su descubrimiento fue claro: los investigadores de etapas iniciales motivados por desafíos intelectuales tendían a ser más productivos (curiosamente, éste no era el caso para el grupo que realizaba la investigación en sus etapas finales). Un deseo más fuerte de independencia también se relacionó con una productividad un poco más alta. No se trataba de que los motivos extrínsecos no fueran importantes; un mayor deseo de salario también se relacionaba con más productividad. Sin embargo, el deseo de desafío intelectual estaba vinculado mucho más estrechamente con ella.

**Permitir a los empleados desarrollar sus pasiones.** Si las claves para la producción creativa son en realidad el desafío intelectual y la independencia, la dirección debe hallar formas de brindarlas. En gran parte, eso demanda conocimiento de los intereses y las destrezas de los empleados. Scott Cook señaló que algunos empleados son simplemente más revolucionarios en su pensamiento que otros y por tanto son más apropiados para proyectos radicales. “Lo que más le interesa a usted son los cambios fundamentales de paradigmas”, señaló, “pero suele asignar a sus nuevos proyectos gente a la que le fue muy bien trabajando en la versión 15 del último gran producto. Está loco si piensa que va a lograr un gran cambio con el equipo de la versión 15”.

Cuando los empleados calzan bien con un proyecto, darles independencia implica menos riesgo. Idealmente, los trabajadores creativos deben ser capaces de fijar sus propias agendas, al menos en parte. La práctica de permitir que los investigadores dediquen 20% de su tiempo a proyectos elegidos por ellos mismos fue celebradamente usada por 3M durante su época de gran crecimiento. La decisión de Google de hacer lo mismo ha generado nuevos productos tales como Google

Scholar. Fishman nos dijo que él alienta a los científicos de Novartis a emplear una parte de su tiempo en el desarrollo de medicamentos para enfermedades de “nicho”, donde las recompensas intelectuales a menudo son grandes. El examen para esos proyectos consiste en dos preguntas: ¿es la enfermedad científicamente tratable? y ¿satisface una necesidad no satisfecha? La pregunta no es: ¿cuál es el mercado?, sino ¿Hay un paciente que está sufriendo y que podría sanarse con el conocimiento que existe hoy?

**Sea un público entusiasta.** El hecho de que los trabajadores creativos estén intrínsecamente motivados no significa que la conducta de los ejecutivos no influya. Un buen líder puede hacer mucho por desafiar e inspirar el trabajo creativo en proceso. Mark Addicks, jefe de marketing de General Mills, cree que los empleados son altamente sensibles al compromiso y la actitud de los ejecutivos hacia un proyecto. “La forma en la que un líder hace una pregunta puede influir muy positivamente en un equipo”, señaló. Russ Wilcox de E Ink concuerda con este énfasis en el papel del ejecutivo como público entusiasta. “Las mejores invenciones en nuestra empresa”, dijo, “se hacen siempre para impresionar a otra persona”. Shikhar Ghosh, CEO del fabricante de software Verilytics, recordó al grupo que el impacto del líder también funciona al revés; las conductas incorrectas de los ejecutivos, o simplemente la negligencia, pueden ser enormemente desmotivadoras. De acuerdo con descubrimientos de investigación reportados anteriormente en HBR (vea “Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance”, por Teresa M. Amabile y Steven J. Kramer, May 2008), Ghosh argumentó que los empleados que hacen trabajo creativo son más motivados por la conducta de los ejecutivos, incluso cosas aparentemente “pequeñas” como una palabra de agradecimiento sincero, que por las recompensas monetarias.

**Aceptar la certidumbre del fracaso.** Sin duda, las reacciones de los ejecutivos que más hablan a los trabajadores creativos son las reacciones al fracaso. Virtualmente todos los miembros del coloquio concordaron en que los ejecutivos deben reducir el temor al fracaso y que la meta debe ser experimentar constantemente, fracasar tempranamente y a menudo, y aprender tanto como sea posible durante este proceso.

Kim Scott observó que, irónicamente, las empresas de Silicon Valley que mayores dificultades tienen al gestionar la creatividad son las que han tenido más éxito, porque desarrollan una aversión al fracaso. ¿A qué se podría deber aquella aversión? La investigación de empresas en sectores emergentes realizada por Chad Navis de Emory University y Mary Ann Glynn, profesora de Boston College, sugiere que hay períodos particulares durante los cuales los interesados se vuelven más sensibles a la posibilidad del fracaso. Navis y Glynn investigaron los primeros 15 años del sector de la industria de radio por satélite mediante las historias de las dos únicas empresas estadounidenses de ese sector: XM y Sirius. En los primeros años, ambas enfrentaron una



## ¿Cómo innovar mejor

## en un mundo de redes?

ardua lucha simplemente para establecer la legitimidad de la radio por satélite. Durante ese periodo, ambas empresas se concentraron en avanzar hacia un modelo viable y sus ventajas individuales prácticamente no fueron percibidas por el mundo externo. Fue solo después de que la radio por satélite se hizo “real” –es decir, fue tomada en serio por los clientes, analistas, anunciantes y otros actores– y que las empresas dirigieron su energía a competir entre sí y que el público externo puso cada éxito y fracaso bajo la lupa. Las evaluaciones de desempeño pasaron del sector en general a las empresas particulares que lo componían. De este modo, el éxito de las empresas en establecer la viabilidad económica de una actividad puede conducir a más escrutinio y por tanto a una mayor sensibilidad de las empresas al fracaso y, por ende, al deseo de evitarlo.

El temor al fracaso también parece aumentar con la escala de una empresa. El problema no es simplemente que las empresas se vuelven más conservadoras a medida que crecen; el temor también aumenta la probabilidad de que los ejecutivos nieguen que el fracaso haya ocurrido y estén más ansiosos por borrar todo recuerdo de él. Amy Edmondson, profesora de Harvard Business School, subrayó la gran pérdida de oportunidad que eso constituye. Cualquier empresa que experimente en forma vigorosa conocerá el fracaso. Cuando éste ocurre, se debe explotar para mejorar la resolución creativa de problemas, el aprendizaje en equipo y el desempeño organizacional.

¿Cómo puede una organización aprovechar el fracaso? Ante todo, dijo Edmondson, sus ejecutivos deben crear un entorno de seguridad psicológica, convenciendo a las personas de que no serán humilladas, y mucho menos castigadas, si expresan ideas, preguntas o inquietudes o si cometen errores. Aparte de eso, Edmondson advirtió contra cualquier enfoque universal. “Debemos abordar el fracaso desde una perspectiva más detallada”, señaló. Los fracasos en las organizaciones son de tres tipos muy distintos: pruebas fallidas, fallas de sistemas y desviaciones de proceso. Hay que analizar y lidiar con todos ellos, pero la primera categoría, que ofrece el máximo potencial de aprendizaje creativo,

implica superar normas profundamente arraigadas que estigmatizan el fracaso y, en consecuencia, inhiben la experimentación (si desea saber más ideas sobre aprender del fracaso vea “¿Es la suya una organización de aprendizaje?” por David A. Garvin, Amy C. Edmondson y Francesca Gino, HBR marzo de 2008.)

**Brindar un entorno para el “buen trabajo.”** El potencial para un apasionado compromiso con el trabajo que uno hace está en su punto máximo cuando el trabajo se considera noble, dijo Howard Gardner, profesor de la Harvard Graduate School of Education que ha hecho investigación sobre “buen trabajo” junto con Mihaly Csikszentmihalyi, profesor de Claremont Graduate University, y William Damon, profesor de Stanford. Ellos definen el término como trabajo técnicamente excelente, significativo y atractivo para el trabajador, y realizado en forma ética. Aunque los ejecutivos pueden hacer mucho por garantizar los dos primeros requisitos en el trabajo, el tercero es más problemático, y no porque la gente de negocios sea inherentemente poco ética. La ética usualmente se mantiene mejor en áreas donde un tipo de trabajo se ha convertido en una profesión, cuando personas con una educación similar concuerdan con un conjunto de estándares más allá de sus planes empresariales o personales. Pero incluso donde existen esos “principios de área” las reglas tienden a relajarse en situaciones donde predominan las fuerzas de mercado. Gardner se mostró escéptico de que cualquier gran empresa, por muy socialmente responsable que sea, pueda compensar el hecho de que la gestión en general no constituye una profesión. “Pero quizás en algún momento dado haya algunas organizaciones prototípicas con un funcionamiento ejemplarmente ético que otras quieran imitar”, reflexionó. “Y tal vez eso pueda desatar una especie de contagio”.

Aunque Gardner no mencionó organizaciones específicas, otros asistentes vieron signos esperanzadores de que puede surgir esas organizaciones modelo. El capitalista de riesgo Randy Komisar, socio de Kleiner Perkins, señaló que su empresa está concentrando parte de su negocio en la sostenibilidad. Y el reporte de un experimento en Perú generó

considerable entusiasmo. El economista peruano Martín Valdivia y el economista de Yale Dean Karlan, en conjunto con una organización de microfinanzas, unieron educación con capital para aumentar las destrezas comerciales de las emprendedoras que la organización financiaba. Usando una prueba aleatoria de control, los investigadores mostraron que la capacitación representaba una sustancial diferencia para el éxito de las empresas y, por extensión, para el alivio de la pobreza.

## Trabajar en armonía

A medida que avanzaba el coloquio, la mayoría de los participantes pareció entusiasmarse con el modelo de gestión que estaba surgiendo, quizás debido a que sonaba precisamente como el tipo de liderazgo que nosotros, como trabajadores creativos, quisiéramos tener. Sin embargo, una académica nos agitó la fiesta al pedirnos que viéramos nuestro modelo desde la perspectiva del líder. Theresa Lant de New York University preguntó: “¿Cuál es el mérito de ser un ‘facilitador’ como ejecutivo? ¿Cómo logran ustedes un estrato de gestión compuesto por verdaderos seres humanos que aspiran a eso y lo hagan?”

Una posible respuesta fue presentada por Elizabeth Long Lingo, de Vanderbilt University, quien describió su investigación (un proyecto conjunto con el profesor Siobhán O’Mahony de University of California, Davis) sobre la producción de música country en Nashville. El negocio de la música requiere la integración de muchos participantes que no pertenecen a la misma empresa (y ni siquiera a un mismo equipo), incluyendo compositores de canciones, editores, artistas y personal del sello discográfico. La persona que los reúne a todos es el productor. Éste debe ejercer el liderazgo en un contexto sumamente ambiguo, donde no existe un parámetro claro que mida la calidad del producto ni reglas claras de quién debe controlar el resultado. Los productores más eficaces crean un propósito compartido en estas inciertas circunstancias mientras dejan que otros apliquen su experticia distintiva. Por ejemplo, en el estudio los productores pueden presentar muestras de “malas canciones” y “buenas canciones” para crear una estética común, pero aún así pueden dar espacio para que los expertos experimenten con “su propio sonido” y forjen su contribución al proyecto. Estos productores trabajan en el ojo del huracán sin ser el centro de atención y actúan de forma proactiva con un diverso grupo de expertos sin controlar en exceso. El mérito proviene de ayudar a otros a ejecutar sus talentos únicos para lograr una meta colectiva: un disco exitoso.

Christy Jones señaló que su empresa también depende de la cooperación de diversos participantes con diferentes planes para crear valor para sus clientes. “Se necesita ante todo inspiración y luego a alguien que impulse apasionadamente hacia esa visión, cuidándola y animando para mantenerla por encima de las prioridades de otros”, dijo Jones.

## Unir la investigación con la práctica

No todos los asuntos relacionados con la gestión de la creatividad se resolvieron en nuestro coloquio de dos días. Por ejemplo, como señaló Fiona Murray de Sloan School de MIT, el grupo nunca alcanzó un consenso respecto de los incentivos basados en el mercado. Algunos vieron su intromisión como un problema para la creatividad e instaron a los ejecutivos a proteger a los trabajadores creativos de sus presiones. IDEO, en cambio, trata de aplicar las fuerzas de mercado a su trabajo, usándola como inspiración y luego exponiendo continuamente los prototipos al escudriño del mundo real. Otros temas fascinantes apenas se tocaron. Jing Zhou, de Jones Graduate School of Management de Rice University, preguntó: “¿Existen diferencias culturales en la gestión de la creatividad? ¿Los métodos que tienen éxito en los países del mundo occidental como Estados Unidos funcionarían tan bien en los países orientales, como Corea?”

No obstante, al final del evento, el grupo acordó que la teoría y práctica se unirían cada vez más para promover la comprensión de la creatividad en los negocios. Al respecto, los participantes disfrutaron de la nueva inspiración de una presentación de Jim March, profesor emérito de Stanford University. Él señaló que nuestra comprensión de cómo gestionar la creatividad se ve obstaculizada por la falta de una teoría sobre lo novedoso y propuso el inicio de dicha teoría. A él le parecían necesarias tres condiciones para la novedad –tiempo libre, arrogancia y optimismo– que sugieren mecanismos que las organizaciones podrían emplear. El tiempo libre en un entorno organizacional significa suficiente tiempo y recursos para la exploración. Una creciente arrogancia significa inspirar a los ejecutivos a correr riesgos. El optimismo sucede cuando una visión de algo verdaderamente distinto parece más prometedora que el statu quo.

March es un académico empedernido; antes de hacer sus observaciones advirtió que su teoría “es posiblemente útil, incluso bella y justa, pero probablemente tiene más elementos de belleza que de utilidad”. Pero los que lo escuchábamos la consideramos verdaderamente útil. Para que la investigación arroje luz sobre la práctica de la gestión y para que los desafíos prácticos guíen las agendas de investigación, es necesario contar con marcos y teorías –algo así como tótems de coordinación– para colaborar. Y debemos continuar la conversación compartida. ▢

---

**Teresa M. Amabile** ([tamabile@hbs.edu](mailto:tamabile@hbs.edu)) es Edsel Bryant Ford Professor de Administración de Empresas de Harvard Business School en Boston. **Mukti Khaire** ([mkhaire@hbs.edu](mailto:mkhaire@hbs.edu)) es profesor asistente de Harvard Business School. Los autores agradecen profundamente a los participantes en el coloquio “Creativity, Entrepreneurship, and Organizations of the Future”, cuyos aportes constituyen el núcleo de este artículo.

Reimpresión R0908P-E