



## Cómo desbloquear la creatividad

Resuelva cualquier problema y tome las mejores decisiones

*(Unlocking Creativity)*

Michael A. Roberto | Wiley © 2019

El útil análisis de Michael A. Roberto orienta a los líderes para apoyar los talentos creativos de sus empleados. Identifica seis actitudes que bloquean la innovación, explica su impacto y muestra a los líderes cómo superar estos obstáculos, crear un ambiente abierto y estimular la creatividad de los empleados animándolos a explorar nuevas formas de hacer su trabajo.

### Ideas fundamentales

- Los líderes y las organizaciones afirman que valoran la creatividad, pero a menudo albergan prejuicios y perpetúan entornos que desalientan las nuevas ideas.
- Los líderes pueden cultivar la creatividad de los empleados si superan las seis actitudes, o creencias, que disuaden a los empleados de ser creativos:
- Primera: La “actitud lineal” cree que el éxito reside en el uso de procesos secuenciales y escalonados, pero los métodos iterativos y exploratorios fomentan mejor la innovación.
- Segunda: La “actitud comparativa” basa las estrategias y objetivos en el comportamiento de los rivales, por lo que las empresas pueden perder oportunidades de crecimiento.
- Tercera: La “actitud predictiva” usa pronósticos de expertos para determinar resultados e ignora a las empresas ágiles y creativas que son pequeñas pero que pueden tener gran impacto.
- Cuarta: La “actitud estructural” cree que rediseñar el organigrama hace que fluyan los jugos creativos, sin embargo, desarrollar la cultura de trabajo correcta es a menudo más productivo.
- Quinta: La “actitud del enfoque” valora la concentración, pero un enfoque implacable puede impedir la creatividad.
- Sexta: La “actitud detractora” dice que la crítica puede desafiar el pensamiento grupal, pero demasiada crítica puede aplastar la creatividad.
- Los líderes que actúan como grandes maestros fomentan la creatividad de sus empleados.

## Resumen

### **Los líderes y las organizaciones afirman que valoran la creatividad, pero a menudo albergan prejuicios y perpetúan entornos que desalientan las nuevas ideas.**

Los líderes y expertos establecidos con frecuencia no reconocen el mérito de las ideas innovadoras o que rompen con los moldes preestablecidos. Su experiencia y éxito a menudo los lleva a devaluar las contribuciones externas o de los principiantes. Las organizaciones tienden a valorar los resultados concretos y medibles por encima de la creatividad, y es posible que sus empleados no quieran ser vistos como pensadores inconformistas.

### **Los líderes pueden cultivar la creatividad de los empleados si superan las seis actitudes, o creencias, que disuaden a los empleados de ser creativos.**

Es posible que los líderes no se den cuenta de que las actitudes y prácticas fundamentales de su empresa estén bloqueando la creatividad o que su entorno de trabajo ahoga a sus mentes más brillantes. Sin embargo, deben reconocer que tienen un “problema de situación” y no un “problema de personas”. Para remediar el problema de situación, los líderes deben vencer seis mentalidades que oprimen el pensamiento creativo:

### **Primera: La “actitud lineal” cree que el éxito reside en el uso de procesos secuenciales y escalonados, pero los métodos iterativos y exploratorios fomentan mejor la innovación.**

Los gerentes de negocios modernos generalmente abordan la resolución de problemas y la planificación de manera lineal. Los líderes investigan y analizan, generan un plan de acción con proyecciones de costos e ingresos, y se esfuerzan por ejecutar sus planes a tiempo. Este enfoque funciona cuando el futuro sigue la trayectoria del pasado, pero la realidad rara vez coopera. El proceso lineal da a los gerentes la ilusión de previsibilidad, orden y control. La empresa de diseño IDEO desarrolló un método de resolución de problemas creativo, sistemático y que se puede replicar, llamado “proceso de pensamiento de diseño”, para abordar cuestiones complejas que van más allá del diseño de productos. El proceso de *design thinking* consta de cinco etapas:

1. Identifíquese con los posibles usuarios finales, entienda sus preocupaciones y observe su comportamiento con respecto a las necesidades no atendidas.
2. Busque patrones de comportamiento de los usuarios y busque patrones análogos en otras áreas de la vida. Elabore una “declaración de problemas” basada en la perspectiva de las necesidades, frustraciones y deseos de los usuarios.
3. Genere una variedad de soluciones posibles mediante métodos como la lluvia de ideas.
4. Realice prototipos de posibles soluciones de manera rápida y aproximada.
5. Ponga a prueba los prototipos y observe cómo los usuarios finales interactúan con estos. Solicite retroalimentación.

*“Una vez que los líderes reconocen que tienen un problema de situación, no un problema de personas, pueden comenzar a identificar y eliminar las verdaderas barreras a la creatividad en sus organizaciones”.*

Surgirán nuevas hipótesis y preguntas sin respuesta. El equipo revisa las prácticas de empatía, observación, generación de ideas y creación de prototipos, a menudo en múltiples ocasiones y en diferentes secuencias. Las organizaciones que están atascadas en el pensamiento lineal a menudo rechazan este tipo de resolución de problemas o los tratan como un proceso lineal más. La iteración se vuelve incómoda porque la gente siente que ha invertido en soluciones más tempranas. La mentalidad lineal es una actitud de “cómo/mejor” que asume un único camino hacia la solución óptima. Esto mata la creatividad, que prospera en las investigaciones múltiples abiertas. Los pensadores del diseño aprenden haciendo, visitan diferentes etapas del proceso y se sienten cómodos con la ambigüedad y las investigaciones abiertas.

**Segunda: La “actitud comparativa” basa las estrategias y objetivos en el comportamiento de los rivales, por lo que las empresas pueden perder oportunidades de crecimiento.**

Los comportamientos de “manada” e “imitador” son comunes en las industrias competitivas, porque las organizaciones emulan a sus rivales más exitosos. Los consultores estratégicos se especializan en transferir las mejores prácticas de los líderes de la industria al resto del mundo. Las estrategias convergen, lo que disminuye la rentabilidad de todos. Las empresas pueden crear y mantener una ventaja competitiva concentrándose en un subconjunto de características o servicios y no compitiendo en otras áreas. Esto significa que debe evitar el análisis comparativo, que ocurre cuando el líder invoca una idea previamente aceptada antes de reconsiderar un problema. Esa táctica tiende a fijar la idea en las mentes de los participantes. Para derrotar la mentalidad de referencia, busque ideas y soluciones análogas fuera de su campo.

**Tercera: La “actitud predictiva” usa los pronósticos de expertos para determinar los resultados, e ignora a las empresas ágiles y creativas que son pequeñas pero que pueden tener gran impacto.**

Algunos súper pronosticadores ofrecen consistentemente predicciones mejores que el promedio. Tienen éxito no porque sepan más o tengan más experiencia, sino por cómo piensan sobre el futuro. Son flexibles y de mente abierta, demuestran curiosidad sobre diferentes perspectivas y tratan sus propias ideas como hipótesis. El negocio de las predicciones prospera a pesar de los sombríos registros de la mayoría de los expertos en la identificación de resultados futuros. Los líderes que temen un crecimiento insostenible a menudo cierran las ideas creativas en favor de las ganancias potencialmente sostenibles, pero más modestas, en mercados más pequeños o de nicho. Cuando las empresas solo financian proyectos con grandes beneficios previstos, descuidan las ideas innovadoras que podrían tardar más en madurar. Cuando los líderes se centran en las oportunidades a corto plazo para servir a los clientes, un proveedor, producto o servicio de nicho

innovador puede crecer hasta convertirse en un líder del mercado, como fue el caso de la cadena estadounidense Trader Joe's.

**Cuarta: La “actitud estructural” cree que rediseñar el organigrama hace que fluyan los jugos creativos, sin embargo, desarrollar la cultura de trabajo correcta es a menudo más productivo.**

La sabiduría popular sostiene que menos jerarquía hace que una organización sea más ágil y creativa. La investigación sugiere que las estructuras jerárquicas pueden incluso ser beneficiosas cuando el éxito depende de la coordinación e integración de acciones entre grupos con diferentes niveles de poder. Un porcentaje significativo de los nuevos directores ejecutivos está rediseñando sus organigramas. Muchos se reorganizan continuamente, sembrando frustración entre los empleados. En cambio, los líderes deben centrarse en cómo funcionan realmente los grupos funcionales dentro de su empresa. Estimule la innovación, fomente una cultura de trabajo saludable, defina reglas de compromiso compartidas y diseñe un flujo de trabajo para cultivar soluciones creativas.

*“Tratar de convertir cualquier proceso creativo –ya sea el pensamiento de diseño o de otro tipo– en un sistema lineal altamente estructurado resulta ser un error colosal”.*

Los mejores equipos reportaron haber cometido más errores; sin embargo, no es que en realidad tuvieran más errores, sino que se sintieron seguros al admitir los errores que cometieron y pudieron aprender de ellos, mejorando así el desempeño general del grupo. La seguridad psicológica facilita que la gente proponga ideas desconocidas y no probadas y que construya prototipos imperfectos pero útiles. Esta atmósfera hace que sea aceptable intentar algo, fallar y aprender. Un ambiente de trabajo seguro ofrece invitaciones para disentir y proponer alternativas y para celebrar intercambios francos en busca de soluciones. Estas normas fomentan la confianza de los miembros del equipo en que su empresa valora sus contribuciones. Los líderes establecen directrices para la interacción entre los empleados y los empoderan para que se hagan responsables unos a otros.

*“Permitir que otros exploren, experimenten, aprendan y creen es su deber como líder, y es potencialmente el trabajo más gratificante que hará”.*

Cinco atributos nutren y apoyan la creatividad, estimulan la motivación intrínseca y mejoran el rendimiento. En primer lugar, un entorno de trabajo bien diseñado desafía a las personas a utilizar sus capacidades, para que experimenten su propia competencia y eficacia. En segundo lugar, desarrollan un sentido de propiedad cuando siguen una tarea de principio a fin, teniendo en cuenta el panorama general. Tercero, los resultados mejoran cuando los miembros del equipo pueden ver cómo sus esfuerzos hacen una contribución significativa. En cuarto lugar, los empleados prosperan cuando tienen la autonomía para tomar decisiones sobre cómo llevar a

cabo sus tareas. Y quinto, la retroalimentación constructiva es más útil si usted la entrega en un momento en que los trabajadores pueden aplicarla para mejorar su desempeño.

**Quinta: La “actitud del enfoque” valora la concentración, pero un enfoque implacable puede impedir la creatividad.**

Las pausas de un esfuerzo concentrado pueden ser tan cortas como un paseo por la tarde o tan largas como varios años. Una pausa crea la “distancia psicológica” necesaria que permite pensar de manera más abstracta y desapasionada. Para cambiar el enfoque, mire un problema desde otro punto de vista. Cuando le pide a alguien que se pongan en el lugar de otra persona, asume los atributos de resolución de problemas que asocia con esa persona. Para las empresas, asignar a un miembro de un equipo en una sesión de estrategia para que actúe como un rival puede poner en duda las suposiciones y provocar un pensamiento poco convencional. Imaginarse a sí mismo en el futuro crea una distancia psicológica que aumenta la creatividad y el pensamiento abstracto de alto nivel. Por ejemplo, los programadores de Amazon no comienzan a escribir el código para un nuevo proyecto hasta que redactan un posible comunicado de prensa acerca del producto que están desarrollando.

**Sexta: La “actitud detractora” dice que la crítica puede desafiar el pensamiento grupal, pero demasiada crítica puede aplastar la creatividad.**

Algunos líderes institucionalizan el papel de un disidente o “abogado del diablo” para explorar ideas importantes. El objetivo es promover la consideración de puntos de vista alternativos y evitar el exceso de confianza y el optimismo indebido. Los “alborotadores” contribuyen a un equipo si todos los participantes toleran la irritación que esta persona puede provocar. Descargar simplemente la negatividad en una sesión de lluvia de ideas tiene un efecto desmoralizador. Por el contrario, el tipo correcto de abogado del diablo puede ayudar a que surjan nuevas ideas si genera un debate estimulante. Haga que el papel del disidente rote de persona a persona, o asigne a dos abogados del diablo en una reunión. La presión de los pares para conformarse a la norma hace que sea demasiado fácil etiquetar a un disidente solitario como equivocado; dos personas que expresan una opinión minoritaria tienen más posibilidades de influir en los puntos de vista de la mayoría.

*“Los que marcan tendencias y los pensadores de vanguardia (...) toman descansos con propósito y se esfuerzan por lograr una distancia psicológica que estimule su creatividad. Saben cuándo alejarse”.*

El abogado del diablo no debería entrar en juego al principio del proceso creativo, cuando se necesita aceptación y apertura para fomentar la innovación. Desde el principio, los líderes deben promover el concepto del teatro improvisado de “sí, y” en lugar de “sí, pero”. El objetivo es retrasar la crítica hasta que los participantes generen un rico espectro de ideas. En ese momento, un adversario puede ofrecer desafíos para mejorar la creatividad de las respuestas y generar otras nuevas. La negatividad a secas o los argumentos competitivos pueden ser contraproducentes.

El enfoque más útil combina la escucha atenta con preguntas reflexivas e indagatorias. Esto demuestra que el objetivo es aprender y mejorar, no la competencia y la dominación. Mediante el método socrático, los participantes hacen preguntas para obtener las implicaciones de un punto de vista o de una acción propuesta. Un abogado del diablo constructivo se deleita en explorar un problema o idea pero no promueve un resultado específico.

### **Los líderes que utilizan las habilidades y actitudes de los grandes maestros estimulan la creatividad y desbloquean el potencial creativo de sus empleados.**

Los líderes deben alimentar la curiosidad innata y el ingenio de los miembros de su equipo. Las personas pueden necesitar apoyo para llevar a cabo sus ideas no convencionales. Hacer planteamientos que incluyan observaciones abiertas como “Me pregunto por qué” o “Me pregunto si” invitan a la investigación creativa. Exprese curiosidad y use la especulación para estimular la invención, el compromiso y la exploración.

*“Los líderes eficaces (...) piensan cuidadosamente sobre quién debe proporcionar puntos de vista contrarios, cuándo debe ocurrir el disenso y el debate, y cómo la gente debe jugar el papel de abogado del diablo en sus organizaciones”.*

Los líderes deben solicitar soluciones y respuestas de los empleados antes de revelar sus pensamientos. De lo contrario, los miembros del equipo pueden considerar que el asunto está resuelto. Su presencia también puede limitar las respuestas, ya que los empleados a menudo dudan en desafiar a un líder. Considere la posibilidad de esperar a ser el último en hablar, para que pueda escuchar tantas voces como sea posible. Como parte del proceso de aprendizaje, los grandes maestros fomentan las preguntas, dejan que sus estudiantes respondan y comparten historias de fracaso. Los grandes maestros honran los errores, se identifican con los estudiantes y establecen altas expectativas para sus talentos y habilidades. Los grandes maestros introducen nuevas experiencias, conceptos, personas y perspectivas.

*“El proceso creativo de resolución de problemas implica salir al mundo y participar en una dosis saludable de prueba y error. Debemos aprender haciendo”.*

Apoyar a su fuerza laboral aporta recompensas sustanciales y logros creativos. El crecimiento personal y la satisfacción de sus empleados benefician a todos, y a su organización. Cuando se eliminan los obstáculos mentales a la creatividad, se establecen las mejores condiciones para la innovación y ganancias.

## Sobre el autor

**Michael A. Roberto**, PhD, es profesor de administración en la Universidad de Bryant. También escribió *Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer* y *Know What You Don't Know*.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/37282>

Este resumen solo puede ser leído por Luis Felipe Betancur (luisfelipebetancur@yahoo.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).