

Creatividad

Creatividad y el papel del líder

por Teresa M. Amabile y Mukti Khaire

De la revista (octubre de 2008)

Resumen. Reimpresión: R0810G En la economía impulsada por la innovación actual, comprender cómo generar grandes ideas se ha convertido en una prioridad administrativa urgente. De repente, el centro de atención se ha centrado en los académicos que han estudiado la creatividad durante décadas. ¿Qué tan relevante es su ... [más](#)

Read in English

♦ BLOG: Únase a la conversación con Teresa Amabile sobre los desafíos de gestionar la creatividad.

La creatividad siempre ha estado en el corazón de los negocios, pero hasta ahora no ha estado a la cabeza de la agenda de gestión. Por definición, la capacidad de crear algo novedoso y apropiado, la creatividad es esencial para el espíritu empresarial que hace que se inicien nuevos negocios y que sostiene a las mejores empresas después de que han alcanzado una escala global. Pero tal vez porque la creatividad se consideraba inmanejable — demasiado elusiva e intangible para precisar— o porque concentrarse en ella producía una recompensa menos inmediata que mejorar la ejecución, no ha sido el foco de atención de la mayoría de los gerentes.

Sin embargo, la creatividad ha sido durante mucho tiempo un enfoque de los académicos en campos que van desde la antropología hasta la neurociencia, y también ha atraído a los académicos de la administración. Por lo tanto, se ha puesto a disposición de cualquier empresario que desee apartarse de la refriega de la gestión diaria y responder a sus preguntas, una gran cantidad de trabajo sobre creatividad. Y eso es de repente muy afortunado, porque lo que solía ser un interés intelectual para algunos ejecutivos reflexivos ahora se ha convertido en una preocupación urgente para muchos. El cambio a una economía más impulsada por la innovación ha sido abrupto. Hoy en día, las capacidades de ejecución se comparten ampliamente y los ciclos de vida de las nuevas ofertas son cortos. A medida que la competencia se convierte en un juego de quién puede generar la mejor y la mayor cantidad de ideas, a los estudiosos de la creatividad se les hacen preguntas específicas sobre su investigación. ¿Qué significa? ¿Qué tan relevante es? ¿Ofrece orientación sobre las decisiones que deben tomar los líderes de empresas que dependen de la creatividad?

Para ayudar a establecer las conexiones entre la teoría y la práctica, recientemente organizamos un coloquio de dos días en Harvard Business School, invitando a líderes empresariales de empresas cuyo éxito depende de la creatividad, como la consultora de diseño IDEO, el innovador tecnológico E Ink, el gigante de Internet Google y líder farmacéutico Novartis. En la reunión, destacados académicos presentaron su investigación más reciente e importante. En total, reunimos a casi 100 personas que estaban profundamente preocupadas por el funcionamiento de la creatividad en las organizaciones y dejaron volar las chispas.

Durante esos dos días, vimos cómo comenzaba a tomar forma una nueva agenda para el liderazgo empresarial. Al principio, escuchamos el escepticismo de que la creatividad debería manejarse en absoluto. El cofundador de Intuit, Scott Cook, por ejemplo, se preguntó si la gestión era "un resultado neto positivo o negativo" para la creatividad. "Si hay un cuello de botella en la creatividad organizacional", preguntó, "¿podría estar en la parte

superior de la botella?" Sin embargo, al final del coloquio, la mayoría de los asistentes coincidieron en que la dirección *tiene* un papel en el proceso creativo; es simplemente diferente de lo que podría sugerir el trabajo tradicional de gestión. Los imperativos de liderazgo que discutimos, que compartimos en este artículo, reflejan un punto de vista que llegamos a tener en común: uno no maneja la creatividad. Uno se las arregla *para* la creatividad.

Basándose en las mentes adecuadas

La primera prioridad del liderazgo es involucrar a las personas adecuadas, en el momento adecuado y en el grado adecuado en el trabajo creativo. Ese compromiso comienza cuando el líder reformula el papel de los empleados. En lugar de simplemente arremangarse y ejecutar una estrategia de arriba hacia abajo, los empleados deben contribuir con la imaginación. Como dijo Cook, "La gestión tradicional da prioridad a los proyectos y les asigna personas. Pero cada vez más, los gerentes no son la fuente de la idea".

Toque ideas de todos los rangos.

Cook contó la historia de un análisis revelador de innovaciones en Google: sus fundadores rastrearon el progreso de las ideas que habían respaldado frente a las ideas que se habían ejecutado en las filas sin el apoyo de arriba, y descubrieron una mayor tasa de éxito en la última categoría. . De manera similar, se señaló que Philip Rosedale, fundador y presidente de Linden Lab, la empresa de rápido crecimiento que administra Second Life, afirma que otorga a la mayoría de los trabajadores una enorme autonomía y dice que los mayores éxitos provienen de las propias iniciativas de los trabajadores.

La investigación de Israel Drori, profesor de la Facultad de Administración de Israel, y Benson Honig, profesor de la Universidad Wilfrid Laurier en Canadá, destaca los peligros de no distribuir las responsabilidades creativas en toda la organización. Observaron una puesta en marcha de Internet que ofrecía una forma nueva y sofisticada de gráficos por computadora desde su

inicio en 1996 hasta su colapso, siete años después. Si bien la empresa disfrutó de un éxito inicial, en última instancia fue insostenible porque dependía demasiado del genio de su galardonado artista-fundador y daba por sentada la creatividad organizativa.

Fomento y habilite la colaboración.

A medida que los líderes miran más allá de los rangos superiores en busca de dirección creativa, deben combatir lo que Diego Rodríguez, socio de IDEO y líder de su oficina en Palo Alto, California, llama el "mito del inventor solitario". Aunque los avances del pasado a veces provienen de un solo genio, la realidad actual es que la mayoría de las innovaciones se basan en muchas contribuciones. "Considere los ejemplos de InnoCentive, de Mozilla, de Wikipedia", dijo Rodríguez. "Todos son contextos que atraen a muchos colaboradores. Y la estructura fundamental de tales organizaciones en red no está centralizada ni de arriba hacia abajo. La gente no hace lo que hace porque alguien les dijo que lo hicieran. Contribuir a una red interdependiente es su propia recompensa ". Rodríguez argumentó enérgicamente que, incluso en el mundo de hoy en día altamente interconectado, Las organizaciones no aprovechan al máximo las tecnologías de Internet para aprovechar la creatividad de muchas personas inteligentes que trabajan en el mismo problema. (Para conocer el pensamiento de Scott Cook sobre aprovechar las opiniones de personas ajenas a la organización, consulte "La revolución de las contribuciones", reimpresión R0810C).

Un estudio de Victor Seidel, de la Escuela de Negocios Saïd de la Universidad de Oxford, identificó una práctica que los líderes harían bien en promover: el uso de "tótems de coordinación" en la conceptualización de nuevos productos. Seidel analizó el problema de cómo lograr la colaboración en innovaciones radicales; cuando no existe un antecedente obvio, es difícil compartir una visión. Su análisis de seis productos galardonados (de tres industrias bastante diferentes) mostró cómo los equipos

de desarrollo de productos usaban no solo prototipos, sino también metáforas, analogías e historias para coordinar su pensamiento.

Robert Sutton, profesor de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Stanford, señaló que la mayoría de las empresas tienen estructuras jerárquicas y las diferencias de estatus entre las personas impiden el intercambio de ideas. ¿Cómo remediar eso? Sutton no pudo resistirse a señalar las enormes desigualdades en los salarios en las empresas actuales y sugirió que si el campo fuera más nivelado, más personas podrían hablar y ser escuchadas. Instó a los líderes a definir a las "superestrellas" en sus organizaciones como aquellas que ayudan a otros a tener éxito. Irónicamente, recordó haber visto a personas poderosas presentarse en las reuniones a pesar de que otros en la sala tenían ideas mucho mejores para resolver problemas. La misión de la gerencia debería ser, sugirió, "descubrir cómo hacer que la gente se calle en el momento adecuado".

Abra la organización a diversas perspectivas.

Frans Johansson, autor de *The Medici Effect*, describió su hallazgo, basado en entrevistas con personas que realizan un trabajo altamente creativo en muchos campos, de que la innovación es más probable cuando personas de diferentes disciplinas, antecedentes y áreas de especialización comparten su pensamiento. A veces, la complejidad de un problema exige diversidad; por ejemplo, se necesitó un equipo de matemáticos, médicos, neurocientíficos e informáticos del programa de ciencias del cerebro de la Universidad de Brown para crear un sistema en el que un mono pudiera mover el cursor de una computadora con solo sus pensamientos. Otras veces, la aplicación de los métodos o hábitos mentales de un campo al problema de otro campo produce el gran avance.

Incluso dentro de la mente de un individuo, la diversidad mejora la creatividad, según un estudio de Jeffrey Sanchez-Burks, profesor de la Universidad de Michigan, su colega de Michigan

Fiona Lee y Chi-Ying Cheng de la Universidad de Columbia. Su investigación se centra en personas que tienen múltiples identidades sociales, como las personas que son tanto asiáticas como estadounidenses, o que son mujeres e ingenieros. Las identidades sociales a menudo tienen un conocimiento distinto asociado con ellas y, en la medida en que un individuo se sienta cómodo integrando múltiples identidades, sus conjuntos de conocimientos se pueden combinar de manera productiva. De hecho, a través de dos experimentos, estos investigadores encontraron que las personas con niveles más altos de "integración de identidad" muestran niveles más altos de creatividad cuando los problemas requieren que recurran a sus diferentes dominios de conocimiento. (Un experimento pidió a los asiático-americanos que inventaran nuevas formas de cocina de fusión asiático-americana, y el otro pidió a mujeres ingenieras que imaginaran nuevas funciones para un teléfono celular para mujeres). Esta investigación despertó un gran interés personal y tiene implicaciones para la administración. Si los gerentes hacen que las personas supriman partes de su identidad, limitan una fuente potencialmente valiosa de creatividad. Si los gerentes pueden fomentar la integración de la identidad (piense en mujeres ingenieras que trabajan en un entorno en el que no sienten que tienen que vestirse como hombres) la gente puede ser más innovadora. Si los gerentes hacen que las personas supriman partes de su identidad, limitan una fuente potencialmente valiosa de creatividad. Si los gerentes pueden fomentar la integración de la identidad (piense en mujeres ingenieras que trabajan en un entorno en el que no sienten que tienen que vestirse como hombres) la gente puede ser más innovadora. Si los gerentes hacen que las personas supriman partes de su identidad, limitan una fuente potencialmente valiosa de creatividad. Si los gerentes pueden fomentar la integración de la identidad (piense en mujeres ingenieras que trabajan en un entorno en el que no sienten que tienen que vestirse como hombres) la gente puede ser más innovadora.

Los gerentes también pueden mejorar la diversidad buscando fuentes de creatividad fuera de la organización. La colaboración no tiene por qué estar limitada por los muros de la empresa, como señaló Rodríguez, señalando nuevamente a organizaciones en red como Wikipedia. Muchos, de hecho, ven el fenómeno reciente del desarrollo de código abierto como el futuro de la innovación.

Para aquellos a quienes les preocupe que la innovación de código abierto aún no esté probada y sea relevante solo en software, Peter Meyer, economista de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU., Puso el asunto en perspectiva. Analizó la invención del avión, que, según la definición actual, podría fácilmente denominarse una innovación de código abierto. En los años previos a que se reconociera el potencial comercial de la aviación, los hermanos Wright eran solo dos de los muchos entusiastas que compartían sus descubrimientos e ideas de forma libre y frecuente a la manera de ávidos aficionados. Estos "manitas", como los caracterizaba Meyer, no estaban motivados por el deseo de enriquecerse, sino por los desafíos técnicos y el romance de la búsqueda del vuelo humano.

La apertura de la red, mostró Meyer, ayudó enormemente al desarrollo del avión; los hermanos Wright participaron activamente en él desde 1900 hasta 1902. Sin embargo, cuando los Wright se dieron cuenta de la importancia que podían tener sus avances en la creación de aviones comerciales y militares viables, se centraron en obtener patentes y encontrar formas de ganar dinero con sus inventos. Los colaboradores se convirtieron en competidores potenciales y el secreto de la nueva norma entre ellos. Las implicaciones duales de esta investigación son intrigantes. La innovación de código abierto, con su capacidad para aprovechar la pasión y el ingenio de los manipuladores, ofrece un enorme potencial para la producción creativa, y de ella pueden surgir nuevas industrias con tecnología patentada o secreta. Pero los procesos de código abierto pueden funcionar solo en ciertos tipos de esfuerzos o durante períodos de tiempo limitados.

Hacer que el proceso se lleve a cabo, con cuidado

¿Puede escalar la creatividad? Esa pregunta la hizo Kim Scott, que tenía buenas razones para preguntar: trabaja en Google, donde es directora de operaciones y ventas en línea para AdSense, DoubleClick y YouTube. Ella cree que la creatividad dentro de una organización depende de una colaboración vibrante y continua y de un flujo libre de ideas, que tienden a agotarse a medida que una empresa agrega personas y proyectos. Ex emprendedora (Scott estuvo involucrado en tres empresas emergentes antes de unirse a Google), odia el hecho de que más niveles de administración a menudo conducen a más burocracia y al fin del espíritu emprendedor, la asunción de riesgos y el aprendizaje de los errores. Al mismo tiempo, reconoce que no es razonable tener organizaciones tan planas que los gerentes carguen con docenas de subordinados directos. "¿Cómo consigues *levantar* de agregar capas", preguntó, "en lugar de *peso*?" Una solución que ofreció es una mayor inversión en infraestructura, ya sea de alta o baja tecnología, que facilita la colaboración.

La respuesta clásica a una mayor escala en una operación es una mayor dependencia del proceso: una estandarización y mejora continua de "la forma en que lo hacemos". Muchos en el coloquio, sin embargo, rechazaron la idea de que la creatividad pudiera tener una camisa de fuerza. "Si hay un dispositivo que ha destruido más innovación que cualquier otro, ese es Six Sigma", afirmó Mark Fishman, MD, presidente de los Institutos Novartis de Investigación Biomédica. Bob Sutton se hizo eco del sentimiento, citando investigaciones que muestran que cuando las organizaciones se centran demasiado en las mejoras de procesos, obstaculiza la innovación a largo plazo. "El niño del cartel aquí es Kodak, que siguió haciendo que el proceso de fabricación y distribución de películas de base química fuera más eficiente en lugar de dedicar atención a hacer el cambio a la fotografía digital", dijo. "En otras palabras, seguía mejorando cada vez más en hacer lo incorrecto ". Para Kim Scott, el problema surge cuando el énfasis en la eficiencia hace que los gerentes

intenten evitar la duplicación de esfuerzos. "En el trabajo creativo", señaló, "es necesario que las personas aborden un problema desde diferentes ángulos".

Mapear las fases del trabajo creativo.

La gestión de procesos, explicó Mark Fishman, es apropiada en algunas fases del trabajo creativo pero no en otras. El trabajo del líder es trazar las etapas de la innovación y reconocer los diferentes procesos, conjuntos de habilidades y soporte tecnológico que cada uno requiere. Por ejemplo, la gestión orientada a la eficiencia "no tiene cabida en la fase de descubrimiento", dijo. Si bien reconoció que las empresas farmacéuticas desean resultados predecibles de sus operaciones de I + D, recordó al grupo un comentario del premio Nobel Peter Medawar: "Predecir una idea es tener una idea". Debido a que es imposible saber de antemano cuál será el próximo gran avance, "debe aceptar que la fase de descubrimiento en la innovación farmacéutica es intrínsecamente confusa". Lo peor de todo, Los modelos como Six Sigma están orientados a reducir la variabilidad y lograr una mayor conformidad con una norma deseable. Pero en las difusas etapas iniciales de la innovación, dijo Fishman, "quieres que la gente trabaje en los extremos de la distribución gaussiana. Los modelos eficientes tienen sentido para las etapas intermedia y final del proceso de innovación, cuando el juego ha pasado del descubrimiento al control y la confiabilidad ". Ofreció tres consejos para los líderes en entornos creativos: Sepa dónde se encuentra en el juego. Aprecia los diferentes tipos creativos de tu gente y date cuenta de que algunos son mejores en determinadas fases que en otras. Y sea muy tolerante con lo subversivo. El trabajo creativo debe, como el personaje de Mark Twain, Huck Finn, evitar todas las influencias "civilizadoras". "Quieres que la gente trabaje en los extremos de la distribución gaussiana. Los modelos eficientes tienen sentido para las etapas intermedia y final del proceso de innovación, cuando el juego ha pasado del descubrimiento al control y la confiabilidad ". Ofreció tres consejos para los líderes en entornos creativos: Sepa dónde se encuentra en el juego. Aprecia los

diferentes tipos creativos de tu gente y date cuenta de que algunos son mejores en determinadas fases que en otras. Y sea muy tolerante con lo subversivo. El trabajo creativo debe, como el personaje de Mark Twain, Huck Finn, evitar todas las influencias "civilizadoras". "Quieres que la gente trabaje en los extremos de la distribución gaussiana. Los modelos eficientes tienen sentido para las etapas intermedia y final del proceso de innovación, cuando el juego ha pasado del descubrimiento al control y la confiabilidad ". Ofreció tres consejos para los líderes en entornos creativos: Sepa dónde se encuentra en el juego. Aprecia los diferentes tipos creativos de tu gente y date cuenta de que algunos son mejores en determinadas fases que en otras. Y sea muy tolerante con lo subversivo. El trabajo creativo debe, como el personaje de Mark Twain, Huck Finn, evitar todas las influencias "civilizadoras". Sepa dónde se encuentra en el juego. Aprecia los diferentes tipos creativos de tu gente y date cuenta de que algunos son mejores en determinadas fases que en otras. Y sea muy tolerante con lo subversivo. El trabajo creativo debe, como el personaje de Mark Twain, Huck Finn, evitar todas las influencias "civilizadoras". Sepa dónde se encuentra en el juego. Aprecia los diferentes tipos creativos de tu gente y date cuenta de que algunos son mejores en determinadas fases que en otras. Y sea muy tolerante con lo subversivo. El trabajo creativo debe, como el personaje de Mark Twain, Huck Finn, evitar todas las influencias "civilizadoras".

Gestionar el traspaso de comercialización.

Pocas personas tienen las mismas capacidades en la generación y comercialización de ideas; es por eso que las grandes corporaciones normalmente separan las dos funciones. El consenso es que, eventualmente, una innovación llega a un punto en el que será mejor atendida por personas que sepan cómo llevarla al mercado. Desafortunadamente, dado que la pasión por una idea es mayor entre sus creadores, los proyectos a menudo pierden fuerza en el traspaso. El trabajo de la gerencia es limitar la pérdida de impulso con una sincronización y manejo hábiles de la transición.

En entornos empresariales, los creadores de ideas a menudo se ven obligados a participar en actividades comerciales mucho más allá de sus zonas de confort. Bob Litan, vicepresidente de investigación y políticas de la Fundación Kauffman, que apoya el espíritu empresarial estadounidense, señaló la gran barrera que constituye para muchos inventores. Describió un programa en el que Kauffman vincula a científicos postdoctorales con comercializadores, en lugar de intentar enseñar a los inventores a detectar oportunidades de mercado para sus descubrimientos. No obstante, muchos inventores hacen crecer con éxito sus negocios (piense en Google). Estos modelos opuestos resaltan la tensión que siempre existe en la gestión de los creativos: ya sea para completar sus conjuntos de habilidades individuales o permitirles correr con sus fortalezas únicas y luego equilibrarlas con recursos complementarios.

Proporcione caminos a través de la burocracia.

Los participantes del coloquio estaban de acuerdo sobre el tema de la burocracia: sofoca la creatividad. Clay Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, ofreció una analogía útil para comprender por qué. Él comparó la vida de una idea en un entorno corporativo grande con la de un proyecto de ley que se presenta al Congreso de los Estados Unidos. La idea se reconfigura en varios puntos a lo largo del camino para adaptarse a las agendas de las personas cuyo apoyo se requiere para su financiación. “No te interesa dos semanas antes de que oigas de ventas, finanzas o ingeniería que lo bloquearán a menos que lo cambies para que se ajuste a sus necesidades”, dijo. “Estos poderosos grupos dentro de la empresa, colectivamente, dan una forma que se ajusta más al modelo de negocio existente que a la oportunidad en el mercado.” ¿Cuál es la solución? Christensen aconsejó a los gerentes que reconocieran lo que ese proceso hace con las ideas y decidieran deliberadamente contenerlo.

Kim Scott agregó que el gerente debe actuar como un pastor, una analogía también utilizada por Christy Jones, fundadora de Extend Fertility. Ambos creen que los ejecutivos deben proteger a

quienes realizan trabajos creativos de un entorno hostil y despejarles el camino para sortear los obstáculos. De hecho, Scott advirtió a los gerentes en la sala que, al crear las nuevas estructuras necesarias para apoyar la colaboración entre unidades, podrían crear sin saberlo otras formas de burocracia. Introduzca cualquier conjunto de protocolos y puntos de control obligatorios, advirtió, "y Dilbert ha entrado en la sala". Otros ejecutivos e investigadores enfatizaron la necesidad de crear una cultura en la que la creatividad pueda prosperar, volviendo repetidamente a la imagen de un jardinero que prepara el suelo creativo y nutre las semillas de las ideas.

Crea un mecanismo de filtrado.

Como era de esperar, se produjo un retroceso. Todo suena muy bien, señaló alguien, pero los jardines tienen malas hierbas; los administradores no solo deben regar y fertilizar, sino también eliminar las cosas que no tienen potencial. Por cada idea con una promesa comercial real, hay docenas que no vale la pena seguir. ¿En qué momento y quién debe tomar esa determinación?

Una escuela de pensamiento dice que las personas más cercanas a la idea están mejor preparadas para tomar la decisión, pero solo si su compromiso personal con el éxito y las ramificaciones profesionales pueden romperse. El gigante farmacéutico Merck intenta lograr esto ofreciendo "tarifas de eliminación". Según lo informado por *BusinessWeek*, el jefe de I + D de Merck, Peter Kim, recompensa las opciones sobre acciones a los "científicos que rescatan proyectos perdidos". Sin esos incentivos, es difícil para la gente tirar la toalla. De hecho, Kim Scott admitió que "nos propusimos en Google eliminar un porcentaje de nuestros proyectos este año, y fue un verdadero desafío".

En una animada discusión sobre cómo se deben aventar las ideas, Johansson sugirió que los filtros deben ser diversos. A menos que las personas que juzgan representen una variedad de disciplinas, funciones y puntos de vista, es poco probable que tomen decisiones acertadas. Russ Wilcox, cofundador y director

ejecutivo de E Ink, sugirió que el filtrado incluso podría tener lugar fuera de la organización. Quizás la mejor manera de aprovechar la sabiduría del mercado en general es dándole el poder de aprobar o rechazar las nuevas posibilidades comerciales. Ese enfoque resonó entre los fundadores de la empresa presentes. “La emoción de ser un emprendedor”, dijo uno, “es que sacas tus ideas en el mundo real y ellas viven o mueren allí en lugar de en un comité. Ese comité es la muerte para la creatividad. Enfoque de *American Idol* para el espíritu empresarial ”.

Avivando las llamas de la motivación

Motivar a las personas para que rindan al máximo es especialmente vital en el trabajo creativo. Es poco probable que un empleado sin inspiración para pensar en un problema encuentre una solución novedosa. Sin embargo, lo que estimula la creatividad ha sido un tema de debate durante mucho tiempo.

Una guía para administradores para incrementar la innovación

Si está tratando de mejorar la creatividad recuerde que no es la única fuente de ideas. Sea el agradecido ...



Proporcione un desafío intelectual.

Henry Sauermann, entonces candidato a doctorado en la Universidad de Duke (ahora en Georgia Tech), presentó un análisis convincente, quien presentó una nueva investigación realizada en colaboración con el profesor de Duke Wesley Cohen. Para descubrir los impulsores de la productividad creativa, analizaron los datos de más de 11.000 empleados de I + D en empresas de fabricación y servicios que habían sido encuestados de forma rutinaria por la National Science Foundation. Las

encuestas revelaron qué trabajadores estaban más motivados intrínsecamente (entusiasmados, por ejemplo, por el desafío intelectual o la independencia) y cuáles estaban motivados más extrínsecamente, por cosas como salario, beneficios y seguridad laboral. Los investigadores consideraron las patentes presentadas por cada encuestado como un indicador razonable de resultados innovadores. Su hallazgo fue claro: Los investigadores en etapa inicial que estaban más motivados por el desafío intelectual tendían a ser más productivos. (Curiosamente, esto no sucedió entre el grupo que realizaba el trabajo en una etapa posterior). Un mayor deseo de independencia también se asoció con una productividad algo mayor. No es que los motivos extrínsecos no fueran importantes; El mayor énfasis de una persona en el salario también se asoció con una mayor productividad. Sin embargo, el deseo de desafío intelectual estaba mucho más ligado a él.

Permita que la gente persiga sus pasiones.

Si las claves de la producción creativa son realmente el desafío intelectual y la independencia, la dirección debe encontrar formas de proporcionarlas. En gran parte, eso exige conciencia de los intereses y habilidades de las personas. Scott Cook señaló que algunas personas son simplemente más revolucionarias en su pensamiento que otras y, por lo tanto, más adecuadas para proyectos radicales. “Lo que más le interesan son los cambios fundamentales de paradigma”, observó, “y, sin embargo, tiende a asignar personal a sus nuevos proyectos con personas que lo hicieron muy bien trabajando en la versión 15 de la última gran novedad. Estás loco si crees que obtendrás un gran cambio del equipo de la versión 15 ”.

Cuando las personas están bien adaptadas a un proyecto, otorgarles independencia conlleva menos riesgo. Idealmente, los trabajadores creativos podrían establecer sus propias agendas, al menos en parte. La práctica de permitir que los investigadores dediquen un porcentaje significativo de su tiempo a proyectos de su propia elección fue famosa por 3M en su era de alto crecimiento. La decisión de Google de hacer lo mismo ha

generado nuevas ofertas como Google Scholar. Fishman nos dijo que alienta a los científicos de Novartis a dedicar una parte de su tiempo a trabajar en medicamentos para enfermedades "específicas", donde las recompensas intelectuales suelen ser altas. La pantalla para tales proyectos consta de dos preguntas: ¿es científicamente manejable y satisface una necesidad médica insatisfecha? No "¿Qué es el mercado?" pero "¿Hay algún paciente que sufra que pueda curarse con el conocimiento de hoy?"

Sea una audiencia agradecida.

El hecho de que los trabajadores creativos estén intrínsecamente motivados no significa que el comportamiento de los gerentes sea indiferente. Un buen líder puede hacer mucho para desafiar e inspirar el trabajo creativo en curso. Mark Addicks, director de marketing de General Mills, cree que las personas están muy en sintonía con el compromiso y la actitud de la gerencia hacia un proyecto. "La forma en que un líder hace una pregunta puede mover a un equipo de manera muy positiva", señaló. Russ Wilcox de E Ink está de acuerdo con este énfasis en el rol del gerente como audiencia agradecida. "Los mayores inventos de nuestra empresa", dijo, "siempre se hacen para impresionar a otra persona". Shikhar Ghosh, director ejecutivo del fabricante de software Verilytics, recordó al grupo que el impacto del líder se reduce en ambos sentidos; los comportamientos gerenciales incorrectos, o simplemente la negligencia por descuido, pueden ser tremendamente desmotivadores.

Abraza la certeza del fracaso.

Podría decirse que las reacciones gerenciales que más hablan a los trabajadores creativos son las reacciones al fracaso. Prácticamente todos en el coloquio estuvieron de acuerdo en que los gerentes deben disminuir el miedo al fracaso y que el objetivo debe ser experimentar constantemente, fallar temprano y con frecuencia, y aprender tanto como sea posible en el proceso.

Kim Scott observó que, irónicamente, las empresas de Silicon Valley que tienen más dificultades para gestionar la creatividad son las que han tenido más éxito, porque desarrollan una aversión al fracaso. ¿Cómo podría desarrollarse esa aversión? La investigación sobre empresas en una industria emergente realizada por Chad Navis de la Universidad de Emory y Mary Ann Glynn, profesora de Boston College, sugiere que hay períodos de tiempo particulares en los que las partes interesadas se vuelven más sensibles a la posibilidad de un fracaso. Navis y Glynn trazaron los primeros 15 años de la industria de la radio por satélite a través de las historias de las dos únicas empresas estadounidenses en ese sector: XM y Sirius. En los primeros años, ambas empresas libraron una batalla cuesta arriba simplemente para establecer la legitimidad de la radio por satélite. Durante ese tiempo, ambas firmas se enfocaron en avanzar hacia un modelo viable, y sus ventajas individuales pasaron más o menos desapercibidas para los forasteros. Fue solo después de que la radio satelital se volvió "real", tomada en serio por los clientes, analistas, anunciantes y otros actores, y las empresas cambiaron sus energías para competir entre sí que los forasteros pusieron bajo el microscopio cada éxito o fracaso. Las evaluaciones de desempeño se desplazaron del sector en su conjunto a las empresas individuales. Irónicamente, entonces, el éxito de las empresas en establecer la viabilidad económica de una actividad puede llevar a un mayor escrutinio y, por lo tanto, a una mayor sensibilidad de las empresas al fracaso y al deseo de evitarlo. y otros jugadores, y las empresas dedicaron sus energías a competir entre sí para que los forasteros pusieran bajo el microscopio cada éxito o fracaso. Las evaluaciones de desempeño se desplazaron del sector en su conjunto a las empresas individuales. Irónicamente, entonces, el éxito de las empresas en establecer la viabilidad económica de una actividad puede llevar a un mayor escrutinio y, por lo tanto, a una mayor sensibilidad de las empresas al fracaso y al deseo de evitarlo. y otros jugadores, y las empresas dedicaron sus energías a competir entre sí para que los forasteros pusieran bajo el microscopio cada éxito o fracaso. Las evaluaciones de desempeño se desplazaron del sector en su

conjunto a las empresas individuales. Irónicamente, entonces, el éxito de las empresas en establecer la viabilidad económica de una actividad puede llevar a un mayor escrutinio y, por lo tanto, a una mayor sensibilidad de las empresas al fracaso y al deseo de evitarlo.

El miedo al fracaso también parece aumentar con la escala de una empresa. Las empresas no solo se vuelven más conservadoras a medida que crecen, sino que el miedo también hace que los gerentes sean más propensos a negar que ha ocurrido un fracaso y más ansiosos por borrar todo recuerdo del mismo. Amy Edmondson, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, subrayó la oportunidad perdida que constituye. Cualquier negocio que experimente vigorosamente experimentará el fracaso, que, cuando suceda, debe aprovecharse para mejorar la resolución creativa de problemas, el aprendizaje en equipo y el desempeño organizacional.

¿Cómo puede una organización capitalizar el fracaso? Sobre todo, dijo Edmondson, su administración debe crear un ambiente de seguridad psicológica, convenciendo a las personas de que no serán humilladas, y mucho menos castigadas, si expresan ideas, preguntas o preocupaciones, o cometen errores. Más allá de eso, advirtió contra cualquier enfoque general. “Necesitamos pensar en el fracaso de una manera más detallada”, dijo. Las fallas en las organizaciones se dividen en tres tipos bastante diferentes: pruebas fallidas, fallas del sistema y desviaciones del proceso. Todos deben ser analizados y tratados, pero la primera categoría, que ofrece el potencial más rico para el aprendizaje creativo, implica la superación de normas profundamente arraigadas que estigmatizan el fracaso y, por lo tanto, inhiben la experimentación. (Para obtener más información sobre cómo aprender del fracaso, consulte "¿Es la suya una organización de aprendizaje?" por David A. Garvin, Amy C. Edmondson y Francesca Gino, HBR marzo de 2008).

Proporcionar el escenario para un "buen trabajo".

El potencial para un compromiso apasionado con el trabajo de uno es mayor cuando el trabajo en sí se considera noble, dijo Howard Gardner, profesor de la Escuela de Educación para Graduados de Harvard que ha realizado una investigación sobre el "buen trabajo" con los profesores Mihaly Csikszentmihalyi de la Universidad de Graduados de Claremont y William Damon de Stanford. Definen el término como un trabajo excelente técnicamente, significativo y comprometido para el trabajador, y realizado de manera ética. Si bien los gerentes pueden hacer mucho para garantizar los dos primeros requisitos en un lugar de trabajo, el tercero es más problemático, y no porque los empresarios sean inherentemente poco éticos. La ética generalmente se defiende mejor en áreas donde un tipo de trabajo se ha convertido en una profesión, cuando las personas con educación similar acuerdan un conjunto de estándares más allá de sus agendas empresariales o personales. Pero incluso cuando existen tales "principios de dominio", las reglas tienden a ser dobladas en situaciones donde las fuerzas del mercado son dominantes. Gardner expresó su escepticismo de que cualquier gran empresa, por muy responsable que sea socialmente, pueda compensar el hecho de que la gestión en general no constituye una profesión. "Pero tal vez en un momento dado haya ciertas organizaciones prototipo con una brújula ética ejemplar que otros quieran emular", reflexionó. "Y tal vez eso pueda desencadenar una especie de contagio". "Pero tal vez en un momento dado haya ciertas organizaciones prototipo con una brújula ética ejemplar que otros quieran emular", reflexionó. "Y tal vez eso pueda desencadenar una especie de contagio". "Pero tal vez en un momento dado haya ciertas organizaciones prototipo con una brújula ética ejemplar que otros quieran emular", reflexionó. "Y tal vez eso pueda desencadenar una especie de contagio".

Si bien Gardner no nombró organizaciones específicas, otros asistentes vieron señales esperanzadoras de que podrían surgir tales organizaciones modelo. El capitalista de riesgo Randy Komisar, socio de Kleiner Perkins, señaló que su empresa ahora centra parte de su negocio en la sostenibilidad. Y el informe de un experimento en Perú generó una gran expectativa. El economista

peruano Martín Valdivia y el economista de Yale Dean Karlan, trabajando con una organización de microfinanzas, combinaron ofertas educativas con capital para mejorar las habilidades comerciales de las emprendedoras que financió. Mediante un ensayo de control aleatorio, los investigadores demostraron que la capacitación marcó una diferencia sustancial en el éxito de las empresas y, por extensión, en el alivio de la pobreza.

Juntándolo

A medida que se desarrolló el coloquio, la mayoría de los participantes pareció aceptar el modelo de gestión que estaba surgiendo, tal vez porque sonaba como el tipo de liderazgo que nosotros, con nuestros sombreros de trabajadores creativos, agradeceríamos tener. Un erudito, sin embargo, echó agua fría sobre los procedimientos al pedirnos que miremos nuestro modelo desde la perspectiva del líder. Theresa Lant de la Universidad de Nueva York preguntó: “¿Dónde está la gloria de ser un 'facilitador' como gerente? ¿Cómo se obtiene una capa de gestión formada por humanos reales que aspiran a ese rol y lo harán? ”

Una posible respuesta fue presentada por Elizabeth Long Lingo de la Universidad de Vanderbilt, quien describió su investigación (un proyecto conjunto con el profesor Siobhán O'Mahony de la Universidad de California, Davis) sobre la producción de música country en Nashville. El negocio de la música requiere la integración de muchas partes que no forman parte de la misma empresa (o incluso de un equipo), incluidos los compositores, editores, artistas y personal del sello. La persona que lo une todo es el productor. Debe ejercer el liderazgo en un contexto muy ambiguo, donde no hay un criterio claro para determinar qué tan bueno es el producto y no hay reglas claras sobre quién puede controlar la producción. Los productores más eficaces crean un propósito compartido en estas circunstancias ambiguas mientras dejan que otros apliquen su experiencia distintiva. Por ejemplo, en el estudio, los productores pueden introducir muestras de “mala canción” y “buena canción” para crear una estética común,

pero aún así dejar el espacio para que los expertos experimenten con su propio sonido y forjen su contribución al proyecto. Estos productores operan en el centro de la tormenta sin ser el foco de atención y son proactivos con un grupo diverso de expertos sin tener un control excesivo. La gloria proviene de ayudar a otros a darse cuenta de sus talentos únicos y alcanzar una meta colectiva: un récord de éxito.

Christy Jones señaló que su negocio también depende de la cooperación de diversos actores con diversas agendas para crear valor para sus clientes. “Primero se necesita inspiración, y luego alguien que conduzca hacia esa visión con pasión, guiándola y animándola para mantenerla en la cima de las prioridades de los demás”, dijo.

Combinar la investigación con la práctica

No todos los problemas relacionados con la gestión de la creatividad se resolvieron en nuestro coloquio de dos días. Por ejemplo, como observó Fiona Murray de Sloan School del MIT, el grupo nunca llegó a un consenso sobre la cuestión de los incentivos basados en el mercado. Algunos vieron su invasión como un problema para la creatividad e instaron a los gerentes a proteger a los trabajadores creativos de sus presiones. IDEO, por el contrario, se esfuerza por hacer que las fuerzas del mercado influyan en su trabajo utilizándolas como punto de inspiración y luego exponiendo continuamente los prototipos al escrutinio del mundo real. Apenas se abordaron otras cuestiones fascinantes. Jing Zhou, de la Jones Graduate School of Management de Rice University, preguntó: “¿Existen diferencias culturales en la gestión de la creatividad? ¿Los enfoques que funcionan en los países occidentales, como los Estados Unidos, funcionarían también en los países del Este, como Corea? ”

Sin embargo, el grupo se separó con la sensación de que la teoría y la práctica se unirían cada vez más para avanzar en la comprensión de la creatividad en los negocios. En ese sentido, los participantes tuvieron la nueva inspiración de una presentación de Jim March, profesor emérito de la Universidad de Stanford.

Señaló que nuestra comprensión de cómo gestionar la creatividad se ve obstaculizada por la falta de una teoría de la novedad y propuso el comienzo de una. Tres condiciones le parecían necesarias para la novedad: holgura, arrogancia y optimismo, que sugieren mecanismos que las organizaciones podrían emplear. La holgura en un entorno organizacional significa suficiente tiempo y recursos para la exploración. Incrementar la arrogancia significa inspirar a los gerentes a asumir riesgos. El optimismo se afianza cuando se hace que una visión de algo realmente diferente parezca más prometedora que el status quo.

March es un erudito sin disculpas; prefacio sus comentarios con la salvedad de que su teoría "es posiblemente útil, incluso hermosa y justa, pero probablemente tiene más elementos de belleza que de utilidad". Pero los que estábamos escuchando pensamos que era realmente útil. Si la investigación debe informar la práctica de la gestión, y si los desafíos prácticos deben guiar las agendas de investigación, entonces debemos tener marcos y teorías, llámelos tótems de coordinación si lo desea, para colaborar. Y debemos continuar la conversación compartida.

Una versión de este artículo apareció en la edición de octubre de 2008 de *Harvard Business Review*.

ejército de reserva

Teresa M. Amabile es profesora de la Baker Foundation en la Harvard Business School y coautora de *The Progress Principle*. Su investigación actual investiga cómo la vida dentro de las organizaciones puede influir en las personas y su desempeño, así como también cómo las personas abordan y experimentan la transición a la jubilación.

MK

Mukti Khair (mkhaire@hbs.edu) es profesor

asistente en Harvard Business School. Los autores agradecen a los participantes en el coloquio “Creatividad, emprendimiento y organizaciones del futuro”, cuyas contribuciones forman la esencia de este artículo.