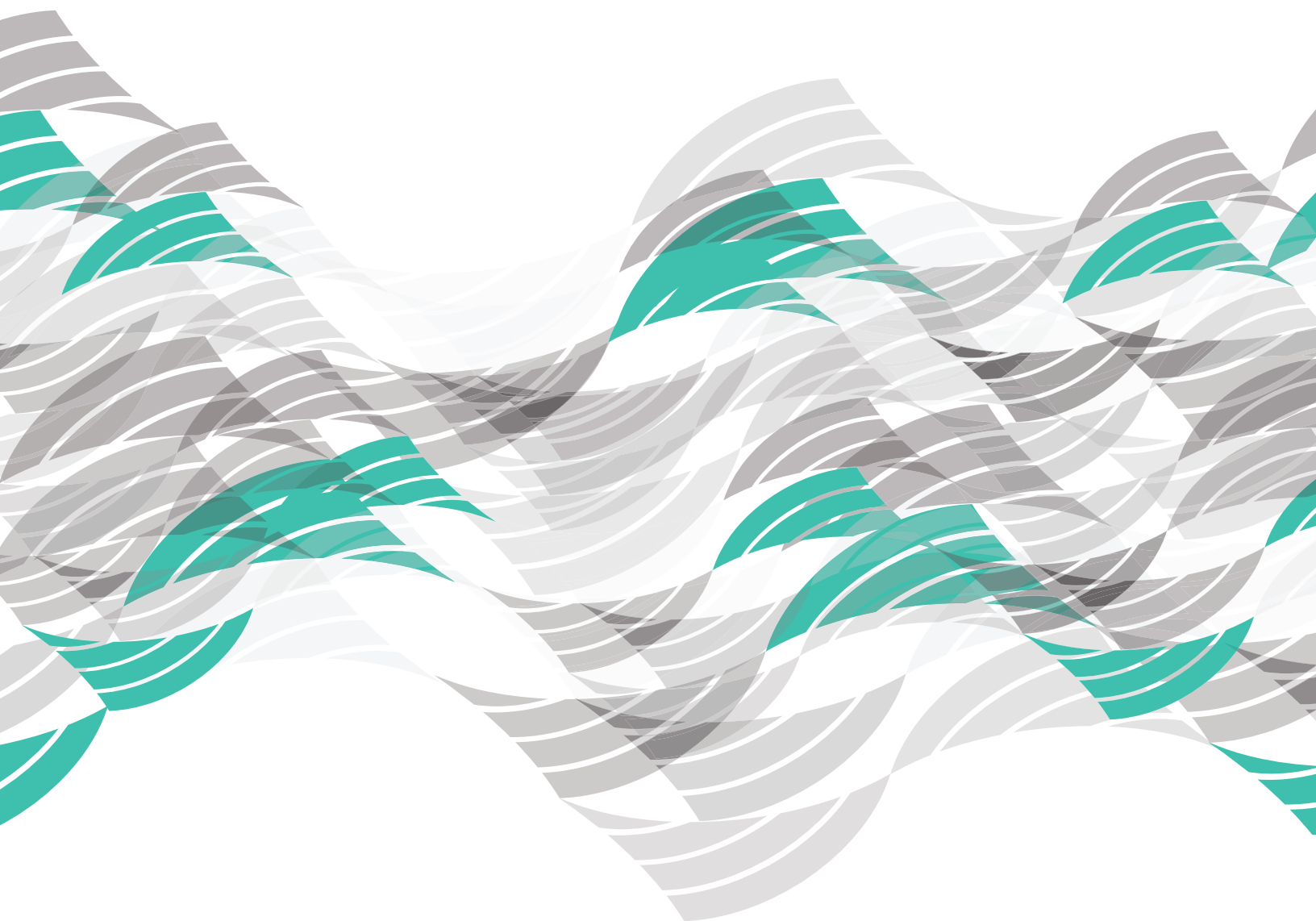


LIBRO BLANCO

Convertirse en un líder que estimula la innovación

Por David Magellan Horth
y Jonathan Vehar



Índice

Introducción	2
El pensamiento empresarial frente al pensamiento innovador	4
Hacerse más innovador no es tan sencillo como parece	6
Mito: la creatividad individual se puede exigir y gestionar	6
Mito: simplemente dar rienda suelta a su talento creativo puede ayudarle a gestionar la complejidad	7
Más allá del “gueto de la innovación”	8
Los pilares del liderazgo en innovación	10
Al pensamiento innovador efectivo le hacen falta los tres...	11
Herramientas para el liderazgo en innovación	12
Conocimientos para el liderazgo en innovación	14
Mentalidad para el liderazgo en innovación	16
Centrar la atención en el liderazgo en innovación	18
¿Qué mide KEYS® to Creativity and Innovation?	19
Sugerencias para desarrollar una organización más innovadora	21
Una llamada a la acción para el líder en innovación	22
Referencias	24
Acerca de los autores	25

Introducción

No hace mucho mantuvimos una conversación con un alto directivo de una gran organización multinacional, quien expresó su frustración por la falta de innovación en su empresa, incluso tras una campaña de un año de duración para cambiar las cosas. Para cuando las soluciones llegaban hasta él, tras atravesar todos los filtros de la jerarquía, estaban totalmente desprovistas de riesgo y carecían de creatividad. La cultura de la organización había llevado a sus ejecutivos a despojar a las ideas novedosas de cualquier innovación que se encontrara en ellas, reformulándolas en soluciones que eran débiles, limitadas en su alcance e impotentes. El directivo nos dijo que quería crear una cultura de la innovación que permitiera que las ideas crecieran y florecieran, que agregara valor y que ayudara a la organización a alcanzar sus objetivos de crecimiento.

No es el único con ese tipo de preocupaciones, como pone en evidencia lo candente que es hoy el tema innovación. Pero no siempre ha sido así. Hubo un tiempo en que la estrategia lo era todo. La previsión, la planificación, y los pronósticos inteligentes eran las fuentes de poder dentro de las organizaciones. El futuro de un negocio (o una carrera) se guiaba por un marco establecido. Si los líderes gestionaban bien, el éxito estaba garantizado.

En nuestros días, sin embargo, la complejidad y la inseguridad se pueden tocar con las manos. Planificar siquiera el próximo trimestre es ya todo un reto. Aún más difícil es comprometerse a decisiones que se ejecutarán en un plazo de uno a cinco años. En palabras de un alto ejecutivo: “Hemos perdido la bola de cristal”. ¿Cuál va a ser el próximo producto rompedor, el servicio que transformará las normas del juego o la visión convincente? ¿Cuál es el proceso para llegar hasta allí?

La ejecución de la estrategia fracasa incluso en tiempos más estables porque las empresas no suelen tener en cuenta la inercia inevitable dentro de la organización, que está recogida perfectamente en el lema: “La cultura se come a la estrategia para desayunar”. Un análisis de varios estudios que establecían una correlación entre el rendimiento organizacional y la cultura utilizando la Encuesta Organizacional Denison encontró que “la cultura es un importante predictor del rendimiento organizativo”. (Discovery Learning, 2007)

La innovación implica llevar a cabo algo novedoso que genera valor o beneficios cuantificables. Requiere numerosos conocimientos que, por lo general, son los de un equipo.

No debería sorprendernos que en estos tiempos de incertidumbre la innovación sea (una vez más) la palabra de moda del día y que siga siendo crítica -desde la cúspide hasta abajo- con todos los niveles de una organización. Sin nuevas fuentes de valor -igual si lo definimos en términos de cantidad de ingresos o de calidad de vida-, la mayoría de las organizaciones al final se marchitan y mueren. El mundo a su alrededor cambia y surgen competidores que hacen las mismas ofertas, pero de forma más eficaz o eficiente. La investigación realizada por Soo et al. en 2002 concluía así: “Cuanta más innovación haya, mayor serán el mercado y el rendimiento financiero”. Un reciente estudio realizado por Capgemini (2012) llegó a la misma conclusión, e identificaba los principales elementos de la innovación organizacional que diferencian a los

líderes de los rezagados, y que son, entre otros, una estrategia de innovación explícita o la gobernanza de la innovación.

Así se entiende que una encuesta del Boston Consulting Group de 2007 revelara que el 66% de los 2.468 ejecutivos encuestados situaran a la innovación entre las tres prioridades estratégicas para sus empresas (Sirkin et al., 2007). Incluso después de la recesión, un estudio a nivel mundial de IBM (Global CEO Study) de 2010 mostró que los directores generales de las organizaciones que han prosperado durante la turbulencia económica imperante creían que la creatividad había sido fundamental para su éxito, y que lo seguiría siendo en un futuro aún más incierto y complejo. Un informe mundial de IBM relacionado que involucraba a directores de RR.HH.(2010) sugiere que si bien las organizaciones saben cómo desarrollar directores comerciales sólidos y capaces, han sido, sin embargo, mayormente ineficaces en el desarrollo de líderes creativos.

Es como hubiera existido una especie de conspiración a diferentes niveles de nuestra cultura para asfixiar las disciplinas creativas en el mundo de los negocios. Cuando el Center for Creative Leadership (CCL®) investigó las competencias de liderazgo necesarias para lidiar con la complejidad, se encontró con varios ejecutivos a nivel de director general que tenían talentos artísticos bien desarrollados. Sin embargo, y a pesar de

su nivel en la organización, parecían incapaces de derrocar la cultura dominante y utilizar sus competencias creativas para ocuparse de desafíos y oportunidades. En lugar de eso, lo que hacían era separar deliberadamente su “yo creativo” de su “yo empresarial” (Palus y Horth, 2002).

Esta misma dinámica puede darse incluso cuando una organización cree que quiere innovación. La mayoría de las organizaciones que se embarcan en una campaña de innovación están preparadas para encontrar grandes adelantos o innovaciones rompedoras que representen una nueva forma de hacer las cosas. Pero esas innovaciones no suelen surgir. Y si lo hacen, casi nunca alcanzan el mercado. Eso se debe a que la organización se atraganta inevitablemente en la naturaleza radical de la oferta, que no encaja en su realidad actual.

Dedicarse activamente a la innovación requiere considerables recursos y un enfoque deliberado. Exige liderazgo en innovación, el apoyo de la jerarquía de la organización y una cultura que valore y dé alas a la creatividad.



El pensamiento empresarial frente al pensamiento innovador

El desarrollo del liderazgo creativo eficaz es un proceso de dos fases. En primer lugar, los líderes deben ponerse en contacto con sus propias habilidades de pensamiento creativo tanto individual como colectivamente, y así llegar a entender y hacer frente a la complejidad. Segundo, más que desarrollar habilidades para la “gestión de la creatividad” (una mentalidad de control), las organizaciones deben desarrollar una cultura de liderazgo creativo, un clima que estimule y sepa apreciar el proceso creativo. Los autores e investigadores Teresa Amabile (2010) y Goran Ekvall (1999) hablan con autoridad y elegancia sobre este tema. Amabile habla sobre la “gestión para la creatividad”. Ekvall describe en varias publicaciones el grado de significación estadística del liderazgo en la creación (o no) de un entorno que aliente la creatividad.

Una cultura de liderazgo creativo reconoce y maneja con habilidad las tensiones entre varios contrarios relacionados entre sí, y que parecen ser polarmente opuestos. Uno de los más grandes es la tensión entre el pensamiento empresarial tradicional y el pensamiento innovador.

Los managers de nuestros días son profesionales que por lo general han sido formados en el pensamiento empresarial tradicional, con su investigación profunda, sus fórmulas y sus datos lógicos. Los pensadores de negocios suelen ser rápidos a la hora de tomar decisiones, identificando la respuesta correcta entre las respuestas incorrectas. El razonamiento deductivo e inductivo son sus herramientas preferidas cuando están buscando pruebas o precedentes para fundamentar sus decisiones. En el pensamiento empresarial de lo que se trata es de eliminar ambigüedad y fomentar resultados.

Pero la ambigüedad no se puede gestionar sin más. Fomentar resultados es imposible cuando la situación es inestable, el desafío complejo, la dirección confusa o cuando se están indagando territorios nuevos, como es el caso, por definición, con la innovación.

Muchos de los problemas de liderazgo de nuestros días son críticos y apremiantes, y exigen una acción rápida y decisiva. Pero al mismo tiempo son tan complejos que no podemos, sin más, meternos de lleno en ellos. Tenemos que ralentizar, reflexionar y abordar la situación de una manera poco convencional, usando el pensamiento innovador.

EL PENSAMIENTO EMPRESARIAL FRENTE AL PENSAMIENTO INNOVADOR			
	Lógico		Intuitivo
Razonamiento deductivo/inductivo			Razonamiento abductivo
Exige pruebas antes de continuar			Se plantea hipótesis
Busca precedentes			No está supeditado al pasado
Decide con rapidez			Siempre hay varias opciones
O está bien, o está mal			Siempre hay un modo mejor
Incómodo ante la ambigüedad			Disfruta la ambigüedad
Quiere resultados			Busca significados



A diferencia del pensamiento empresarial, el pensamiento innovador no se basa en experiencias pasadas o hechos conocidos. Se imagina una situación futura deseable y cómo llegar hasta ella. Es intuitivo y está abierto a posibilidades. Más que identificar las respuestas correctas o falsas, el objetivo es encontrar una forma mejor y analizar múltiples posibilidades. La ambigüedad es una ventaja, no un problema. Nos permite preguntarnos: “¿qué pasaría si...?”.

El pensamiento innovador es un añadido esencial que complementa al pensamiento empresarial. Nos permite incorporar ideas nuevas y energía a nuestro papel como líderes, y allana el camino para traer más innovación a nuestra organización.

Queremos poner énfasis en el hecho de que existe una crítica habilidad de liderazgo involucrada en el manejo de la tensión entre estos dos aparentes polos opuestos. No se trata de descartar el pensamiento empresarial. Se trata de reconocer que los dos existen, y que los nuevos productos y servicios productivos resultarán del delicado equilibrio entre ambos enfoques. Se trata, también, de la capacidad de alternar entre las dos formas de pensar para llevar a cabo ideas creativas y transformarlas en innovaciones. Los líderes y las organizaciones que actúen así encontrarán en ello un antídoto muy potente contra la complejidad y un motor que les ayudará a prosperar incluso en momentos de incertidumbre.

Definiciones clave

Liderazgo

Un proceso por el cual un individuo o un grupo generan la dirección, el alineamiento y el compromiso por su trabajo compartido.

Liderazgo en innovación

El proceso de generar la dirección, el alineamiento y el compromiso necesarios para crear e implementar algo que aporta valor.

Hacerse más innovador no es tan sencillo como parece

Numerosos artículos pasan por alto lo que se necesita para hacerse más innovador. Es como si los autores creyeran que la creatividad se desata con un chasquido de dedos para proporcionarnos una ventaja competitiva. Pero no es tan sencillo.

MITO: La creatividad individual se puede exigir y gestionar.

Un compañero de CCL, Dave Hills, dibujó una encantadora historieta para ilustrar el mito de la exigencia. Muestra a un alto ejecutivo, probablemente regresando del último seminario sobre innovación organizacional, exigiendo creatividad a un grupo de personas atadas y amordazadas.

Los superiores no pueden exigir innovación. Lo que tienen que hacer es ir por delante y “predicar con el ejemplo”. Demasiadas veces vemos a líderes que proclaman “¡necesitamos innovación!” y que después anulan las nuevas ideas. Muchas veces lo hacen inconscientemente, porque desconocen que incluso los comportamientos más insignificantes impiden o fomentan la creatividad de otros. En este artículo pretendemos abordar algunos de los comportamientos más importantes y esenciales.

Respaldar con integridad lo que usted dice que la organización tiene que hacer requiere el trabajo extra (y es trabajo) de comprender plenamente, considerar y evaluar conceptos innovadores que surgen y que proporcionan feedback orientado al aprendizaje. Sin un seguimiento



y sin hacer el papel de ejemplo, es posible que el líder proporcione la dirección, pero también creará obstáculos al compromiso, no siendo capaz de comprometer la motivación intrínseca, la energía y la pasión de aquéllos a quienes dirige.

Los líderes pueden contribuir a la alineación mediante la adopción de un papel activo en la creación de sistemas que permitan que el trabajo de innovación se coordine con eficacia. Simplemente anunciando la dirección (lo que no significa necesariamente que sea compartida), el líder no es más que palabras. No existe ningún incentivo para otros en la organización en compartir la dirección o hacer lo que se les pide que hagan, ni tampoco existen sistemas para dar facilidades a la trayectoria de innovaciones.

Si bien es útil y necesario que las altas esferas hagan el papel de ejemplo en innovación, es solo el punto de partida. Una y otra vez hemos presenciado presentaciones en las que el “experto en innovación” despidió a la multitud diciéndoles que la innovación no puede tener lugar sin el apoyo de la alta dirección. El mensaje es: lo único que hace falta para que la innovación arraigue en la organización es que la alta dirección ices la bandera de la innovación. En la práctica, esto se reduce a un gran evento de lanzamiento, seguido, en ocasiones, por un programa de formación lo más rápido posible a través de la organización, de arriba a abajo.

Reflexionando sobre lo que hemos visto que funciona, hemos llegado a la conclusión de que lo contrario a esto que acabamos de describir es la mejor estrategia. En lugar de una mentalidad de “exigencia”, sugerimos aprovechar el patrocinio de la alta dirección y trabajar en pequeños grupos para desarrollar las herramientas, conocimientos y la mentalidad necesarios para impulsar la innovación. Deje entonces que los resultados hablen por sí mismos, generando en la organización un hambre y un “tirón” hacia un mayor desarrollo de la innovación.

MITO: **Simplemente dar rienda suelta a su talento creativo puede ayudarle a gestionar la complejidad**

A la hora de considerar cómo hacer que su organización sea más innovadora, puede que usted tenga la tentación de descubrir y dar rienda suelta a héroes creativos y formar a otros para ser como ellos. Nuestros colegas John McGuire y Gary Rhodes (2009) en su libro *Transforming Your Leadership Culture* describen la cultura de liderazgo como una cultura “independiente” donde los héroes son valorados y audaces, donde se da un alto valor a las acciones independientes y donde la filosofía predominante es que es mejor pedir perdón que permiso.

Y ahora imagine una empresa en la que se persiga cada gran idea, independientemente de lo loca o poco práctica que sea. Todos conocemos al menos una organización altamente creativa con una cultura como ésta, que quema uno tras otro a sus gerentes talentosos que tratan de la tener la locura bajo control. Sin estructura adecuada, este tipo de cultura independiente, impulsada a golpe de héroe es una receta para más complejidad, y no menos, y en el peor de los casos, anarquía.

Al final lo que paga las facturas es la ejecución de las ideas creativas. Y también sabemos por los estudios de personas como el Dr. Michael J. Kirton (2003) que los que prefieren desafiar el statu quo y generar ideas radicales, por lo general no son expertos en llevarlas a cabo e implementarlas. Suelen ser bastante adversos a la estructura o ignorarla del todo. La implementación es la habilidad de transformar ideas en procesos, productos y servicios útiles. Es una habilidad que tienen personas afines a la conformación de ideas y que se orientan bien por los sistemas y las estructuras organizativas.

Cuando entrevistamos al Dr. Michael Lombardo, autor, empresario y fundador de Lominger Inc., nos habló de la necesidad de dar trabajo creativo a las personas con las habilidades y destrezas para gestionarlo, ... y luego “amortiguarlos” y manejarlos con cuidado, ya que por su naturaleza altamente creativa estas personas pueden ser “espinosas”, y trabajar con ellas puede ser difícil.

Un informe de 2011 de IBM sobre el cultivo de la creatividad organizacional afirma la necesidad de gestionar la tensión entre creatividad y ejecución. El informe afirma que “para muchas empresas, la creatividad y la capacidad de adaptación son habilidades latentes a la espera de que los agentes catalizadores las insuflen de energía. El liderazgo creativo exige aprovechar las tensiones dinámicas entre las dualidades que definen el entresijo empresarial de nuestros días, para guiar así tanto hacia las interrupciones creativas como hacia la eficiencia operativa”.

Sin embargo, el informe de IBM no reconoce el valor y la contribución creativa de las personas más aptas en la ejecución, prefiriendo en cambio centrar la definición de “liderazgo creativo” exclusivamente en los que están dotados para la creación de ideas radicales. La historia está llena de alianzas exitosas entre alguien que desafió el statu quo y alguien que sabía cómo interactuar con el sistema y llevar a cabo las cosas. ¿Qué habría sido de Walt Disney sin Roy Disney?

Más allá del gueto de la “innovación”.

A menudo, las organizaciones tratan de limitar la innovación a un departamento de I+D o a otro silo organizacional.

A esto lo llamamos aquí cariñosamente “el gueto de la innovación”. Pero ésta no es la manera de sacar el mejor partido de la innovación.

Un reciente viaje a una fábrica de placas de vidrio nos proporcionó algunas lecciones importantes acerca de imbuir de innovación a toda una organización. La fabricación de vidrio es un proceso peligroso que implica grandes tolvas de materias primas calentadas a 3.200 grados Fahrenheit (1.760°C). El material se va enfriando y al final se convierte en productos frágiles, afilados y potencialmente mortales.

Fue sorprendente escuchar que aún no existía un departamento de seguridad y, sin embargo, la planta tenía un historial de seguridad ejemplar. En lugar de tener una persona o equipo responsable de

la seguridad, todos en la empresa eran responsables. Incluso la persona más inexperta en la planta podía señalar los riesgos y asegurarse de que no hubiera heridos.

Del mismo modo, las iniciativas de innovación se diluirán si se relegan a un departamento o círculo. El subtexto es que la innovación ocurre SOLO en un departamento, relegando a los demás de la responsabilidad de innovación.

Si todos están implicados en la búsqueda de oportunidades que puedan construir o sustituir a los paradigmas actuales, puede prosperar la organización entera. La innovación puede impulsar mejoras en los 10 tipos de innovación que identifiqué el Grupo Doblin: modelo de beneficios, red de contactos, estructura, proceso, rendimiento del producto, sistema de productos, servicios, canal, marca y compromiso del cliente (Grupo Doblin, Dakota del Norte).



Los pilares del liderazgo en innovación

Incluso en las organizaciones que carecen del liderazgo y la cultura necesarios para que florezca la creatividad, pueden surgir héroes individuales. Son los que persiguen ideas creativas y, aun careciendo de sistemas apoyo y frente a una cultura hostil, las transforman en nuevos procesos, productos o servicios. Pero ellos son la excepción y no la regla. El experto en sistemas de innovación Bob Rosenfeld (2006) dice de estos individuos que disponen de una especie de “malla secreta” que les permite moverse en una organización que de lo contrario rechazaría sus ideas.

Si su organización pretende obtener de la innovación valor sostenido y añadido, necesita usted un enfoque más sistemático. El liderazgo en innovación es, entonces, esencial. El consultor en innovación organizacional Jeffrey Phillips (2008) alienta a las organizaciones a no dejar la innovación al azar, confiándosela a los pocos innovadores experimentados.

El liderazgo en innovación eficaz tiene tres pilares esenciales:

1. HERRAMIENTAS

La colección de herramientas y técnicas que se utilizan para generar nuevas opciones, aplicarlas en la organización, comunicarlas a la dirección, crear alineación y causar compromiso.

2. CONOCIMIENTOS

Un marco que permite a los líderes en innovación utilizar sus conocimientos y habilidades para lograr sus objetivos. Más que de herramientas y técnicas, requiere facilidad, práctica y dominio de los procesos.

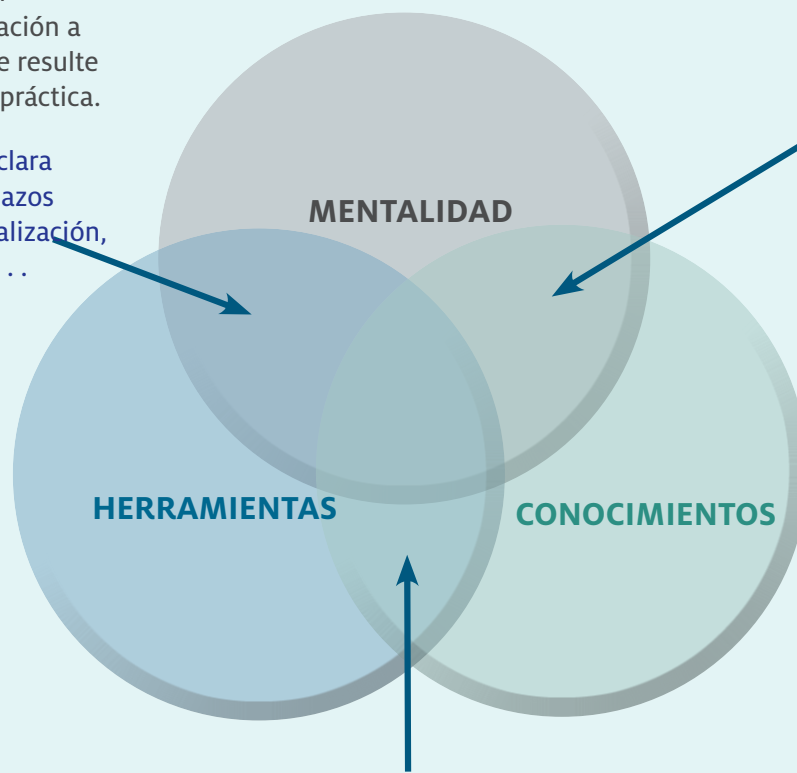
3. MENTALIDAD

Las actitudes y los comportamientos resultantes que hacen posible que las herramientas y conocimientos sean eficaces. La mentalidad es el sistema operativo fundamental del pensador creativo y distingue a aquellos líderes que estimulan el pensamiento creativo y la innovación, de los que los anulan.

Al pensamiento innovador efectivo le hacen falta los tres . . .

A muchas soluciones creativas les falta el enfoque y el refinamiento o la aplicación a la meta real. Puede que resulte imposible ponerlas en práctica.

- La falta de dirección clara significa ir dando bandazos desde las ideas a su realización, y de allí a la pregunta . . .
- Enfoques ad hoc
- Es como un coche montado de forma chapucera, que se tambalea y funciona solo a veces



Enfoques estructurados, enfocados y divergentes, pero con opciones limitadas cuando se atascan

- Mente amplia que opera dentro de un marco
- Capacidad débil en pretender deliberadamente enfoques adicionales
- Pueden bloquearse sin una estrategia para salir
- Es como tener una comprensión de la música y el conocimiento de cómo conseguirla sin ningún instrumento
- Es como un coche bien diseñado que tiene problemas cuando se rompe porque no existen herramientas para ponerlo en marcha de nuevo

Comprensión cognitiva sobre cómo pensar de forma más creativa sin tener la habilidad para ello.

- Numerosos enfoques que no parece que funcionen
- Es como tener un coche bonito pero sin gasolina

Cada uno de estos tres importantes componentes del liderazgo en innovación se analizan abajo en detalle.

Herramientas para el liderazgo en innovación

Según nuestra experiencia, la mayoría de la gente que está interesada en promover la innovación se informa primero sobre herramientas y técnicas. Un conjunto de herramientas eficaces puede suponer una parte fundamental a la hora de impulsar la innovación en una organización, por lo que no es de extrañar que haya literalmente cientos de libros sobre el tema. Estas son algunas de las herramientas y técnicas que hemos entresacado de las fuentes que creemos que pueden ser particularmente útiles para los esfuerzos de innovación de una organización:

Prototipado rápido

Uno de los factores principales que alejan a las organizaciones de la innovación es el temor de que un nuevo producto o servicio radical puedan poner en peligro grandes inversiones en I + D, marketing, etc. Existe la creencia de que un nuevo producto o servicio tienen que estar funcionando plenamente antes de ver la fría luz del día.

Empresas de diseño como Continuum, cuyo pan de cada día es la innovación, han demostrado que los riesgos se pueden minimizar sustancialmente a través de un rápido proceso de prototipado, que empieza por la maqueta más sencilla del nuevo producto o servicio. Usando estos primeros prototipos, se llevan a cabo pruebas iniciales en la organización, que sirven para integrar varias ideas sobre el nuevo producto o servicio y para darlo a conocer a través de una especie de proceso de revisión de compañeros.

El proceso de prototipado rápido puede fomentar una mentalidad de innovación. La creación de prototipos simples es un vehículo para el aprendizaje continuo en la medida que lleva a la organización hacia el producto o servicio final poco a poco, con inversiones incrementales asociadas. Otros prototipos, más refinados y desarrollados posteriormente en el proceso, podrán utilizarse para involucrar a clientes potenciales, conocer sus opiniones y probar cómo se podría comercializar el nuevo producto o servicio. En ciertos casos en los que existe una relación fuerte con el cliente y éste comprende claramente que se trata de un prototipo, se le podría involucrar incluso en un estadio anterior, pudiendo proporcionar información valiosa en un momento en el que los costos de hacer cambios son mínimos.

No nos cansamos de hacer hincapié en lo sencillos que deberían ser los primeros prototipos, y en lo valiosos que son en la disminución de riesgo, a la vez que crean energía y aprendizaje. El prototipo inicial podría ser simplemente una presentación Power-Point narrada o una maqueta creada a partir de bocetos sobre papel y objetos encontrados. Una de las empresas que conocemos crea prototipos de diseños para nuevas experiencias educativas haciendo que cada diseñador participe en la experiencia como si estuviera ya completamente diseñada y en ejecución. Así pueden detectar si la experiencia fluye como se pretendía, hacer las preguntas que un cliente típico podría plantear y pillar detalles que de otra forma se les podrían haber escapado.

Tormenta de ideas

Tal vez la técnica de innovación más conocida y más incomprendida es la tormenta de ideas, el proceso de pensamiento estructurado creado por el ejecutivo de publicidad Alex Osborn. Aunque mucha gente cree que la tormenta de ideas consiste simplemente en sentarse alrededor de una mesa para sugerir y criticar ideas, la práctica de esta técnica es más formalizada. La tormenta de ideas estructurada requiere un moderador que dirija el proceso de pensamiento y que asegure que el grupo se rige por un conjunto específico de directrices. Los moderadores de tormentas de ideas eficaces alternan entre la reflexión individual y el diálogo en grupo para asegurar un equilibrio adecuado entre construir, reflejar y comprender ideas. Así el grupo puede generar ideas que son mucho más que la suma de las partes.



Mind Mapping o cartografía mental

Otro clásico instrumento para la innovación es el mind mapping. En lugar de captar un flujo lineal de palabras, la persona o grupo capta datos, retos, ideas, soluciones, pasos de acción, etc., tanto en palabras como en imágenes. Después representan la relación entre los elementos usando una serie de ramas y enlaces.

Etnografía

Esta técnica de investigación es especialmente útil para obtener del cliente información que puede ayudar a impulsar el proceso de innovación. No se trata solo de preguntar. Los investigadores observan a los clientes interactuar con el producto (o servicio) en su propio entorno y así ven lo que funciona y lo que no. Es una forma fantástica de sacar a la luz oportunidades de innovación que el cliente podría no ser capaz de articular porque, al estar familiarizado, no es consciente de ellas. En palabras de Lee Iacocca: “Los consumidores nunca nos dijeron que querían un minivan”.

Conexiones forzadas

Las grandes ideas a veces combinan dos cosas que antes no estaban conectadas entre sí. Un modo de hacer que esto ocurra deliberadamente

es la técnica de “conexiones forzadas”. Se le pide al pensador que tome un estímulo -como un objeto o una imagen cualquiera que no tenga relación con el reto- y se pregunte: “cuando miro este objeto / imagen, ¿qué ideas se me ocurren para resolver el reto?”. El filósofo Arthur Koestler (1964) se refirió a esto como “bisociación”. Es una premisa que pone de relieve muchas técnicas de pensamiento creativo.

Elogio verbal o Praise First -

Evaluar ideas productivamente puede ser tan importante como generarlas. El elogio verbal es una técnica de juicio afirmativo que:

Busca lo bueno acerca de la idea y las cosas buenas que podrían resultar si ésta se implementara.

Enumera los problemas o limitaciones de la idea en forma de una pregunta (por ejemplo, “¿cómo podemos reducir el coste?”).

Aplica el pensamiento creativo para superar las limitaciones importantes.

La intención de esta técnica del pensamiento crítico no es “ser agradables”, sino más bien ofrecer un juicio imparcial a una idea, así como desarrollar y mejorar las ideas imperfectas.

Formular problemas como preguntas

El pionero educativo John Dewey declaró: “Un problema bien definido está ya medio resuelto”. Esto se debe a que los esfuerzos por resolver un problema son mucho más eficaces (y eficientes) cuando nos centramos en el problema adecuado.

Una técnica particularmente eficaz para plantear un desafío con claridad es reformular los problemas como preguntas. Si tratamos los problemas de forma tradicional (por ejemplo: “no hay dinero en el presupuesto”), nos bloqueamos porque nuestro cerebro busca pruebas que confirmen esa afirmación. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a problemas con preguntas como, “¿cómo hacer...” o “¿cómo podríamos...” (por ejemplo, “¿cómo reducimos gastos?” o “¿cómo podríamos reasignar el presupuesto?”), entonces, naturalmente, activamos nuestro cerebro para comenzar a resolver el problema, en lugar de reforzarlo. Este sutil cambio en el lenguaje favorece automáticamente la búsqueda de soluciones.

Replantear el reto

En nuestra experiencia el replanteo de un reto es una habilidad de liderazgo en innovación vital. Existen muchas herramientas para replantear retos, entre ellas “la escalera de la abstracción.” Se asciende la escalera preguntando repetidamente “¿por qué?” y transformando la respuesta en un nuevo enunciado del desafío. Entonces se pregunta “¿por qué?” para cada nuevo enunciado. Cada repetición conlleva a un planteamiento del desafío cada vez más abstracto. Después se baja la escalera preguntándose: “¿qué me impide la solución del problema?”. De nuevo se transforma cada respuesta en un nuevo enunciado, y cada repetición nos lleva a un paso más concreto y realizable.

Otras herramientas de replanteo incluyen el enfoque en “Valores-Aspiración-Experiencia”, que puede ser útil cuando el desafío que se tiene implica un producto o servicio al cliente. Uno se pregunta cuáles son los valores de los clientes y a qué aspira, y luego replantea la respuesta como una nueva experiencia para el cliente. Utilizando expresiones como “tanto .../como ...” en lugar de “o ... /o ...” evitará el bloqueo en las paradojas.

Conocimientos para el liderazgo en innovación

Cuando se crea una dirección, alineación y compromiso compartidos, cada cual cumple un papel, desde el colaborador individual al director general. Aunque existe un conjunto de conocimientos generales para el liderazgo en innovación que se aplica a través de toda la organización (por ej. gestionar la tensión entre las ideas nuevas y las “vacas lecheras” existentes), los conocimientos específicos para el liderazgo de la innovación se ponen de relieve en cada nivel. Estos son:

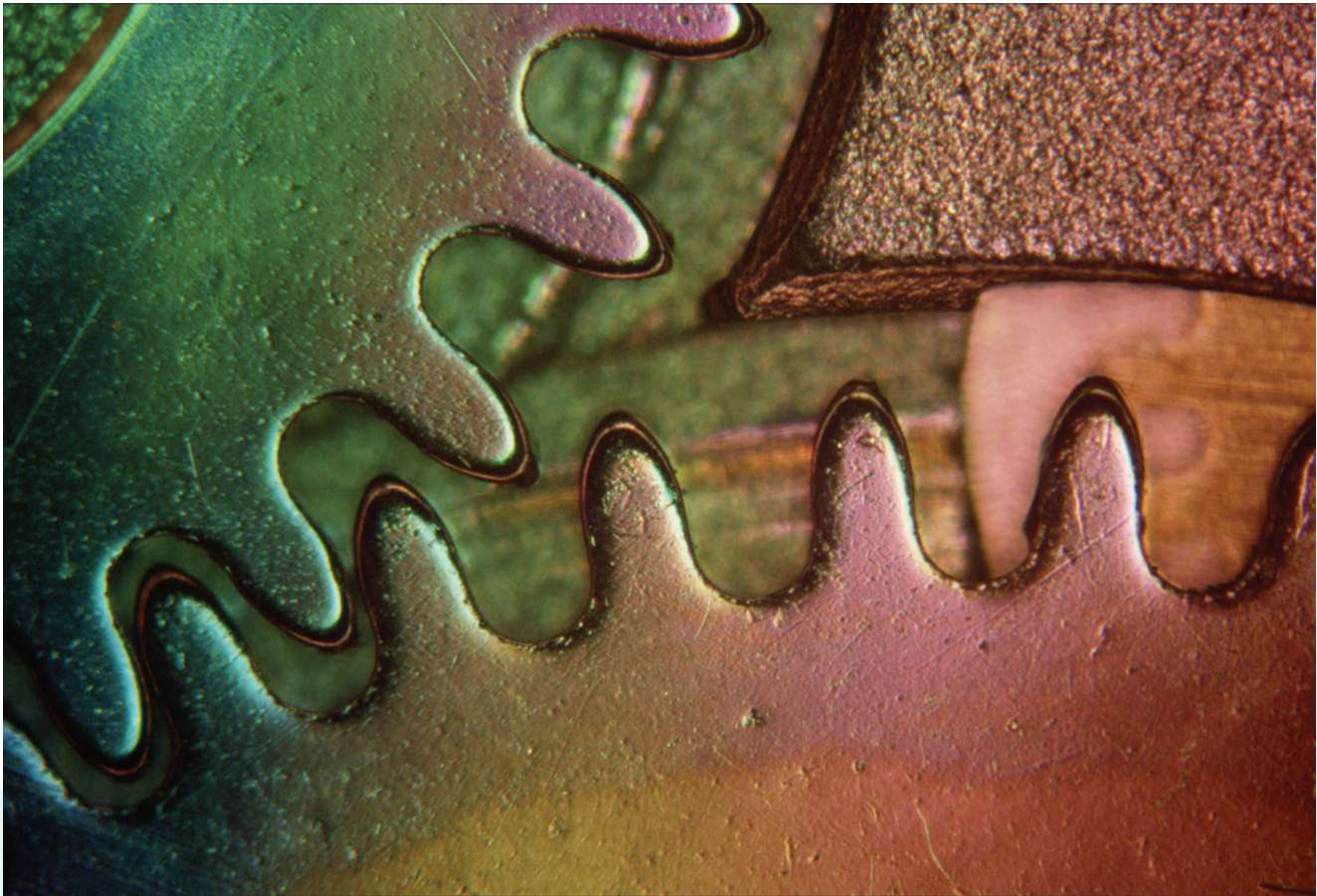
Para contribuidores individuales: saber cómo generar nuevas soluciones y enfoques de forma individual; comprender cómo participar en un equipo de innovación con personas diferentes a ellos mismos y encontrar fuentes de inspiración para nuevos enfoques.

Para directivos superiores: liderar y conocer la existencia de procesos de innovación de grupo; ser un jefe de equipo y director de proyecto eficaz y conseguir hábilmente recursos de fuera de su unidad.

Para directivos intermedios: apoyar al equipo de innovación y protegerlo de los superiores y otras partes de la organización; crear un caso para innovaciones locales asegurando la debida diligencia y sirviendo de puente entre grupos que están trabajando en desafíos similares para asegurar la cooperación constructiva.

Para líderes de funciones: gestionar la demanda conflictiva de recursos ; iniciar cambios estratégicos estructurales que den cabida a las innovaciones prometedoras; desempeñar un papel fundamental en el establecimiento de una estrategia de innovación que haga de puente entre “silos”, ejemplificar un comportamiento hoy comunicación que den apoyo en impulsar la innovación. La gestión de la cartera de nuevos productos, procesos y servicios es también un papel crítico para un líder de alto nivel, para poder garantizar la combinación adecuada de apuestas de innovación.

Para líderes ejecutivos en la cima de la organización: establecer una estrategia de innovación para la organización y fomentar una cultura de la innovación, por ejemplo modelar comportamientos que promuevan un cambio en la cultura y la comunicación de la visión una y otra vez para que todos sepan que las ideas “nuevas, dife-



rentes y rompedoras” se apoyan desde la cúspide de la organización. Puede que los líderes ejecutivos también quieran descubrir modos de obtener conceptos que no hayan sido filtrados y desprovistos de riesgos por los numerosos estratos de gestión de la organización.

A estos conjuntos de conocimientos los apoya un grupo de tres competencias que potencian el proceso creativo y que pueden ayudar a un líder a crear un clima para la innovación:

Personalizar se trata de que usted aporte más de sí mismo al trabajo que hace y que aliente a los que dirige a hacer lo mismo. Se trata de compromiso y pasión. Gracias a la obra de Teresa Amabile (1983) sabemos que las personas son más creativas cuando están motivadas principalmente por el propio trabajo y no a través de recompensas externas, es decir si están intrínsecamente motivadas y tienen una pasión por el trabajo que hacen. En la personalización se trata, en última instancia, de generar la energía que conduce al compromiso compartido, que es tan necesario para el liderazgo en innovación.

Imaginar trata del uso de metáforas, imágenes, poesía y otras herramientas para estimular una mentalidad innovadora, obtener nuevas perspectivas y replantear un desafío.

La Investigación Colaborativa está en el corazón mismo del liderazgo en innovación. Implica entablar un diálogo con el fin de crear dirección compartida, alineación y compromiso, e impulsar así las innovaciones hacia una trayectoria exitosa. El concepto de investigación colaborativa desafía el mito de que tras una innovación esté “una gran idea única” o “una gran mente única”. Recordamos un programa que hicimos hace unos años con un grupo de gerentes y científicos farmacéuticos. Cuando presentábamos la noción de la investigación colaborativa, intervino un vicepresidente para decir que no recordaba un solo medicamento inventado en la compañía que no hubiera surgido del trabajo en equipo eficaz de varias personas, con muchas ideas aunándose y muchas manos involucradas en la transformación de esas ideas en una innovación coherente y exitosa. Sin duda la innovación es un deporte de equipo.

La mentalidad para el liderazgo en innovación

Un compañero cuenta la historia de un cliente que llamó porque estaba interesado en la innovación. El cliente le contó que un consultor había ido a su empresa y les había enseñado 12 herramientas de innovación, pero que nadie las estaba usando. El cliente decidió que el problema era que tenían “muy pocas herramientas” y solicitó que mostraran a la organización ¡50 herramientas! Si bien es cierto que las herramientas son parte de la solución, también lo es que, de por sí solas, no llevan a ninguna parte. Para que las herramientas se afiancen se necesita una mentalidad de innovación. Estos son algunos de los componentes principales de una mentalidad de liderazgo en innovación:

Curiosidad

La curiosidad da alas a la adquisición de nueva información. Nuestro cerebro asimila la información y crea nuevas conexiones clasificando, categorizando, relacionando, aprovechando y combinando lo nuevo con lo que ya estaba presente. Las nuevas conexiones neuronales son la fuente de todo lo que es nuevo, creativo y que conduce a la innovación.

Existe la creencia generalizada de que algunas personas son curiosas y otras no lo son. Sin embargo, la curiosidad es uno de esos rasgos de la personalidad maleables, que se pueden aprender. Podemos desarrollar la capacidad de ser curiosos y preguntar: “¿qué pasaría si...?” o “¿cómo puedo usar algo que no parece encajar aquí en absoluto?”. La curiosidad nos ayuda a cambiar nuestro enfoque desde “esto jamás lo aprobará la Dirección...” a “me pregunto cómo podríamos conseguir que la Dirección nos apruebe esto”.

Prestar atención

Prestar atención a veces se expresa como “desaceleración mirando hacia abajo” o “reducir velocidad para llenarse de energía”. Este es un elemento esencial para dar sentido a un mundo complejo. La noción de ser reflexivo en el momento puede ayudarle a fijarse en algo sobre un reto complejo o sobre una oportunidad para la innovación que no había captado su atención en un primer momento. Aquí se trata de contemplar una situación desde varias perspectivas diferentes, prestando atención a los detalles, una habilidad

que no es fácil de aprender. Solemos enseñar este enfoque hacia una nueva perspectiva echando mano del mundo de las artes y transfiriendo después al mundo de la empresa lo que los líderes hayan aprendido. Por ejemplo, quizás pidamos a los participantes interactuar con piezas de arte, utilizando una serie de preguntas poderosas para ayudarles a percibir más de lo que pudieran ver a simple vista. Después les animamos a usar preguntas similares para entender mejor sobre el reto con el que están luchando en su organización.

Centrado en el cliente

Con un enfoque centrado en el cliente usted combina “prestar atención” con “mirar a través de los ojos de un cliente” creando así oportunidades para adaptar los productos o servicios existentes, o crear otros nuevos. La mentalidad centrada en el cliente es el don de los diseñadores de talla mundial, y creemos que es una actitud que los líderes empresariales necesitan desarrollar cuando van a la búsqueda de oportunidades para la innovación.

Juicio afirmativo

Para los líderes es fácil demostrar (o ‘intentar’ demostrar) lo inteligentes que son diciéndoles a los demás lo que no les gusta o lo que no va a funcionar. Por desgracia, el daño colateral que dejan atrás es significativo. La gente trata de aniquilar las nuevas ideas de forma preventiva antes de que lo haga su jefe. Así salen a la luz pocas ideas, y la mayoría de ellas son de bajo riesgo, con una probable baja rentabilidad (¿recuerda nuestro alto ejecutivo en el primer párrafo?).

Los líderes que asumen la más difícil tarea de hacer saber a la gente lo que les gusta son más valiosos para el crecimiento y desarrollo de la organización. Tomarse el tiempo en señalar los puntos fuertes y el valor de una nueva solución garantiza que el equipo sepa que han creado algo nuevo y útil, y que conserven las cualidades más valiosas mientras la idea va evolucionando.

Los juicios afirmativos también aportan reconocimiento y promueven una sensación de logro y progreso, que según una investigación de Amabile et al. (2010) es el número uno a la hora de mantener a los empleados motivados. Criticar es fácil, pero el enfoque del “vaso medio vacío” desmotiva a los que, en su día, trabajaron duro para llenar el vaso. Cuando indagamos qué está funcionando y qué es valioso, estamos valorando la base sobre la que el equipo puede construir una estrategia innovadora más robusta.

Tolerancia con la ambigüedad

El investigador pionero en creatividad E. Paul Torrance (1979) describió “la tolerancia con la ambigüedad” como el pilar del pensamiento creativo que conduce a la innovación. Sin embargo, la ambigüedad es incómoda y desafiante. Puede ser un signo de indecisión o de falta de cumplimiento. El truco es equilibrar la necesidad de seguir adelante con la necesidad de mantenerse abierto a posibilidades adicionales.

El fallecido Bob Galvin, ex director general de Motorola, dijo una vez: “Si usted tiene una decisión difícil, le sugiero con todos mis respetos que es porque no ha tenido suficiente pensamiento creativo . . . ¿Cómo puede tomar la mejor decisión si no ha tenido antes la mejor opción?”. Fue un gran defensor del pensamiento creativo deliberado, que requiere tolerancia para la ambigüedad y que finalmente conduce a “dar con esa opción extraordinaria”. “Entonces,” decía Galvin, “es fácil elegir”.

“Si usted se encuentra ante una decisión difícil, con todos mis respetos, me parece que no ha dedicado el tiempo suficiente a pensar de forma creativa . . . ¿Cómo puede tomar la mejor decisión si no ha tenido antes la mejor opción?”.

—Bob Galvin, antiguo Director General de Motorola

Centrar la atención en el liderazgo en innovación

¿Cómo sabe dónde concentrar sus esfuerzos en desarrollar su liderazgo de innovación con el fin de que usted y su organización tengan los conocimientos que necesitan? Es más fácil identificar qué áreas necesitan atención si las desmenuza en varios elementos de la innovación, en concreto el proceso, el contexto, resultado y gente (Rhodes, 1961; Vehar, 2008).

El proceso

Hay muchos procesos que se pueden utilizar para impulsar la innovación a nivel individual, de grupo, de organización, e incluso de la sociedad. Disponer de un proceso deliberado (como el pensamiento de diseño, resolución creativa de problemas, etc.) asegura que las personas tengan un marco útil y un lenguaje común alrededor de los cuales poder alinearse. Evitan discusiones improductivas sobre cómo hacer el trabajo pudiendo así centrarse en conseguir terminar el trabajo.

Si bien hay muchos procesos directamente encaminados hacia la innovación, también hay otros que hacen posible la innovación al permitir a la gente trabajar junta más eficazmente. Algunos ejemplos:

Liderazgo que supera fronteras. Esta nueva serie de trabajos del Center for Creative Leadership tiene como objetivo final “descubrir nuevas fronteras”. Proporciona procesos específicos para ayudar a las personas a trabajar juntas a través de las barreras naturales que ocurren dentro y fuera de las organizaciones (por ejemplo, la jerarquía, los silos funcionales, la geografía, las diferencias demográficas y las diferencias entre las partes interesadas) (Ernst & Chrobot-Mason, 2011).

Gestión de las polaridades. Los procesos ayudan a la gente a determinar cómo gestionar los problemas que no tienen soluciones fijas, como si es mejor estar centralizado o descentralizado, o si hay que centrarse en la mejora continua o en la innovación. La cuestión no es “qué es mejor”, sino más bien cuál es

el proceso que puede utilizar la organización para hacer que el trabajo sea más efectivo y eficiente para la situación dada, y cómo saber cuándo el péndulo ha oscilado demasiado lejos en una dirección (Johnson, 1996).

Contexto: cultura, clima y entorno

Podríamos considerar que el liderazgo en innovación tuviera dos objetivos distintos pero estrechamente vinculados: en primer lugar, para los líderes, apoyar y demostrar el conjunto de herramientas, la mentalidad y los conocimientos para la innovación; en segundo lugar, crear un clima que fomente y promueva las competencias innovadoras de los demás. Teresa Amabile, catedrática de Creatividad en la Harvard Business School, ha colaborado con el Center for Creative Leadership para desarrollar KEYS® to Creativity and Innovation, un instrumento que mide el clima de creatividad en un equipo u organización. Su investigación demostró que las personas alcanzan su máximo en creatividad cuando están motivadas principalmente por el trabajo mismo. La investigación demostró que hay tres categorías y ocho factores que facilitan un clima de creatividad (Amabile, 2010).



¿Qué mide KEYS® to Creativity and Innovation?

Prácticas gerenciales

Libertad: la gente tiene sensación de control sobre su propio trabajo, lo que incluye la capacidad de decidir qué trabajo hacer o cómo hacerlo.

Trabajo desafiante: la gente tiene conciencia de tener que trabajar mucho en tareas desafiantes y proyectos importantes.

Estímulo del supervisor: la gente ve a sus jefes como buenos modelos de conducta que marcan metas adecuadamente, dan apoyo al grupo de trabajo, valoran las contribuciones individuales y muestran confianza en el equipo.

El apoyo del grupo de trabajo: La gente siente que forman parte de un grupo de trabajo con diversidad de conocimientos, en el que sus integrantes se comunican bien, están abiertos a nuevas ideas, se desafían los unos a otros de manera constructiva, confían en y se ayudan unos a otros, y se sienten comprometidos con el trabajo que están haciendo.

Motivación organizacional

Estímulo organizacional: La cultura de la organización estimula la creatividad a través de: el juicio justo y constructivo de ideas; recompensa y reconocimiento del trabajo creativo; mecanismos para el desarrollo de nuevas ideas; un flujo activo de ideas y una visión compartida.

La falta de impedimentos organizacionales: La cultura organizativa no impide la creatividad a través de los problemas políticos internos, las duras críticas a las nuevas ideas, la competencia destructiva interna, una eliminación del riesgo o un énfasis excesivo en el *statu quo*.

Recursos

Recursos suficientes: Las personas sienten que tienen acceso a los recursos apropiados, incluyendo fondos, materiales, instalaciones e información.

Carga de trabajo realista: No existen presiones extremas de tiempo, expectativas poco realistas de la productividad o distracciones del trabajo creativo.

Resultados

La innovación es mucho más que nuevos productos y nuevos servicios. Un esfuerzo de innovación bien acabado también pone su atención en cosas como modelos de negocio, redes y alianzas, procesos, sistemas de productos, canales de ventas, desarrollo de marca y la experiencia del cliente (Grupo Doblin, Dakota del Norte). Cuando en la innovación se cambia de enfoque hacia esta perspectiva más amplia, todos en la organización tienen ganas de ver cómo pueden contribuir. Esto se traduce en un papel de liderazgo para las finanzas, ventas, operaciones, logística, y más. Cada uno se transforma en el motor de la innovación en su empresa, en lugar de quedarse esperando a la “próxima gran cosa” que dicten desde arriba.

Gente

Al final todo se reduce a las personas. Es posible que algún día la inteligencia artificial pueda hacer nuestro trabajo de innovación, pero hasta entonces, necesitamos personas con una mentalidad innovadora que trabajen juntos para comprender y aclarar el desafío que sea, generar y refinar ideas, desarrollar soluciones y planes, y llevar a cabo la innovación para obtener una ganancia cuantificable. Aunque las estructuras de compensación, los sistemas de gestión de ideas y las herramientas de colaboración en línea son importantes, las personas son el impulsor clave. La única manera de llevar a cabo la promesa real de la innovación es mediante el desarrollo de la capacidad de innovación de las personas de la organización.



Sugerencias para desarrollar una organización más innovadora

Estas son algunas de las medidas específicas que puede tomar usted para ayudar a su organización a desarrollar la mentalidad, los conocimientos y las herramientas para el liderazgo de la innovación.

Cree un mandato para el cambio que esté respaldado por una estrategia que abarque la innovación. Si usted no tiene aún una posición suficientemente alta en la jerarquía para hacerlo, agrúpese con compañeros que compartan su pasión por la innovación y vayan a hablar como colectivo con los que sí pueden crear el mandato, o escale a un nivel en el que usted tenga autoridad para hacer que suceda. Use el IBM CEO Study 2010, IBM 2011, Creative Leadership Studies 2012, Capgemini Innovation Leadership Study y otros testimonios para ganarse su atención.

Simule con un modelo qué se va a necesitar de forma individual y colectiva para que la organización se haga más innovadora. Es particularmente importante que los líderes de alto nivel prediquen con el ejemplo. Nuestros colegas McGuire y Rodas (2009) lo describen como “espacio en la cabeza,” mostrando coraje, consideración y vulnerabilidad, y ejemplificando así nuevos comportamientos que faciliten un cambio en la cultura. Haga que la tensión entre el pensamiento empresarial y el pensamiento innovador se convierta en una prioridad.

Dé a conocer cuestiones estratégicas difíciles en toda la organización. Haga de ellas el vehículo que promueve la colaboración y la búsqueda de ideas

creativas. El IRS, por ejemplo, crea una estrategia adaptable, en vez de reinventar la rueda año tras año. Los temas se convierten en puntos de atención para la creatividad de los empleados, en lugar de contribuciones al azar al buzón de sugerencias.

Cree equipos altamente diversos que se ocupen de los temas estratégicos. Ayúdeles a sobreponerse a las diferencias que los limitan y conseguir así que la diversidad sea una fuente de ideas novedosas.

Permita a la gente tener acceso a métodos y experiencias creativas. Incluso los más creativos se atascan. Tener herramientas, métodos y experiencias al alcance de todos les ayuda a replantearse y repensar retos y oportunidades.

Diseñe y construya sistemas que den alas a la innovación. Busque alternativas de bajo coste para probar y prototipar soluciones novedosas.

Promueva ideas que se salgan de la norma y póngase en contacto con sus compañeros para darlas a conocer. Rompa activamente las barreras a la innovación, como por ejemplo la política interna o la crítica destructiva, así como los obstáculos, las barreras y otros sistemas innecesarios.

Un llamada a la acción para el líder innovador

Un enfoque deliberado en la innovación por parte de los líderes es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Ayuda a impulsar los beneficios cuantificables y el valor cualitativo que son vitales para hacer que los accionistas de una empresa estén satisfechos. Si realmente quiere liderar en innovación, preste especial atención a los elementos de este último listado:

Mecanismos catalíticos (Collins, 1999). Busque cómo crear maneras sencillas y efectivas de reforzar el mensaje de que la innovación es importante. Hable de un modo convincente y simple que motive a la gente.

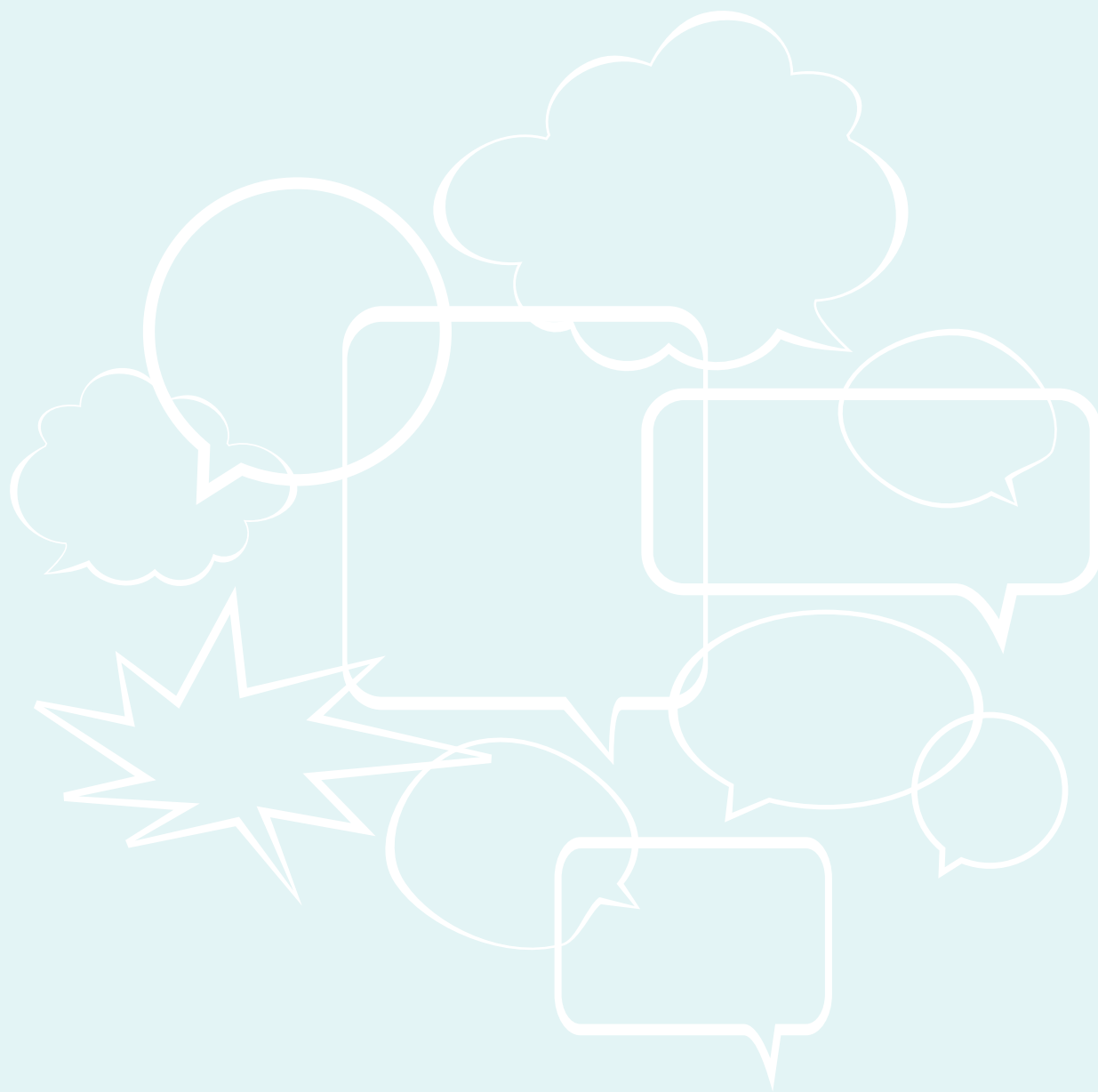
Una cultura que estimule la innovación La cultura puede destruir la estrategia, así que preste constante atención a las formas en que usted puede construir y mantener una cultura de la innovación. Es de vital importancia si quiere asegurarse de que su estrategia tenga una oportunidad de sobrevivir.

Personas de mentalidad adecuada. Tener las herramientas adecuadas y desarrollar los conocimientos adecuados sin tener la mentalidad adecuada es como tener un coche de carreras sin gasolina. Los líderes deben ser modelos a seguir y deben animar a la gente a desarrollar su capacidad para aplazar una opinión, tolerar la ambigüedad y ser genuinamente curiosos. De lo contrario, la vela de la innovación chisporroteará y se extinguirá en el camino.

Hacer posibles procesos y sistemas. Para romper las barreras que las empresas ponen a la innovación, garantice que los empleados dispongan de la autoridad necesaria, la financiación, los recursos, el apoyo y el acceso a las personas que toman las decisiones.

Espacio para dar rienda suelta a las ideas. La innovación raras veces funciona según lo previsto. Solo florece en una cultura que da cabida a los intentos de la gente, en la que pueden cometer errores y aprender de ellos.

Una cultura del “qué” más que del “cómo”. Finalmente, recuerde que la tarea del líder no es decirle a la gente cómo hacer las cosas, ni tampoco tener todas las grandes ideas. Nada ahoga más la innovación que un jefe sabelotodo. Asegúrese de ser un modelo apropiado de humildad, lance a la palestra su mejor desafío y retírese luego, dejando que la gente le sorprenda con soluciones novedosas, útiles y potencialmente valiosas.



Referencias

- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Innovation*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M., Constance, N. H., & Steven, J. K. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52-61.
- Amabile, T. M. (2010). *Keys: To creativity and innovation. User's guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/KEYSUsersGuide.pdf>
- Amabile, T. M. (2010). *What really motivates workers*, extraído de the H.B.R. List: Breakthrough Ideas for 2010. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 41-57. Descarga del 27-1-2010 de: <http://hbr.org/2010/01/the-hbr-list-breakthrough-ideas-for-2010/ar/pr>
- Capgemini Consulting. (2012). *Innovation leadership study: Managing innovation: An insider's perspective*. London, UK: Miller, P., Klokieters, K., Brankovic, A., & Duppen, F.
- Collins, J. (1999). Turning goals into results: The power of catalytic mechanisms. *Harvard Business Review*, 77(4), 70-82.
- Discovery Learning. (2007). *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide*. Greensboro, NC: Denison, D. R., Neale, W. S., & Musselwhite, W. C.
- Doblin Group. (ND). *The ten types of innovation*. Recuperado de <http://doblin.com/thinking/#ten-types>
- Eckvall, G. (1999). *Innovation in organizations*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 105-123.
- Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- IBM. (2010). *Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study: Executive summary*. Somers, NY. Recuperado de: http://www-304.ibm.com/businesscenter/cpe/downloado/200422/ceostudy_2010.pdf
- IBM. (2010). *Working beyond boundaries: Insights from the global chief human resource officer study*. Somers, NY. Recuperado de: <http://www-304.ibm.com/businesscenter/fileserv?contentid=221519>
- IBM. (2011). *Cultivating organizational creativity in an age of complexity: A companion study to the IBM 2010 Global Chief Human Resource Officer Study*. Somers, NY: Lombardo, B. J., & Roddy, D. J. Recuperado de: http://www.uni-gr.eu/uploads/media/ED_IBM_Creativite.pdf
- Johnson, B. (1996). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, MA: HRD Press.
- Kirton, M. J. (2003). *Adaption-Innovation: In the context of diversity and change*. New York: Routledge.
- Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. New York: Macmillan.
- McGuire, J. B., & Rhodes, G.B. (2009). *Transforming your leadership culture*. San Francisco: Jossey Bass and Center for Creative Leadership
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership.
- Phillips, J. (2008). *Make us more innovative: Critical factors for innovation success*. New York: iUniverse.
- Rhodes, M. (1961). *An analysis of creativity*, Phi Beta Kappen, 42, 305-310.
- Rosenfeld, R. B., & Kolstoe, J. (2006). *Making the invisible visible: The human principles for sustaining innovation*. Philadelphia, PA: Xlibris Corporation.
- Sirkin, H. L., Andrew, J., Michael, D. & Haanæs, K. (2007). *Innovation 2007: A BCG Senior Management Survey*. Recuperado de: http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcn:12-15065
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deering, A. (2002). *Knowledge management: Philosophy, processes and pitfalls*. California Management Review, 44(4), 129-150.
- Torrance, E. P. (1979). *The search for satori and creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation & Creative Synergetic Associates.
- Vehar, J. R. (2008). *Creativity and innovation: A call for rigor in language*. In G. J. Puccio, et al. Conference proceedings: *An international conference on creativity and innovation management Book two*, p. 259-277. Buffalo, NY: Buffalo State College.

Acerca de los autores

David Magellan Horth es *senior fellow* de la Fundación Smith Richardson, diseñador *senior* y experto en creatividad e innovación en el Center for Creative Leadership (CCL®). Es coautor del artículo *The Leader's Edge: Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges* (2002) y de la serie de instrumentos Leadership Explorer™ entre los que se incluye Visual Explorer™ y Leadership Metaphor Explorer™. Anteriormente fue Director en The Creative Education Foundation.

Jonathan Vehar es miembro senior del cuerpo docente y experto en pensamiento creativo, creatividad e innovación en el Center for Creative Leadership. Es coautor de numerosos artículos y materiales de formación sobre creatividad e innovación, así como del libro *More Lightning, Less Thunder: How to Energize Innovation Teams*. También es cofundador y ex presidente de New & Improved, LLC y ex director de training y consultoría de The Creative Education Foundation. Posee un máster en Creatividad e Innovación por la Universidad Estatal de Nueva York.



El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. CCL equilibra el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a los clientes, transformando así a los líderes individuales, equipos, organizaciones y la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes de todos los niveles. Uno de los diez principales proveedores de enseñanza para ejecutivos según *Bloomberg Business Week* y el *Financial Times*, CCL tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Addis Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghai (China).

CCL - Américas

www.ccl.org

+1 800 780 1031 (EEUU o Canadá)

+1 336 545 2810 (Todo el mundo)

info@ccl.org

Greensboro, Carolina del Norte

+1 336 545 2810

Colorado Springs, Colorado

+1 719 633 3891

San Diego, California

+1 858 638 8000

CCL - Europe, Oriente Medio, África

www.ccl.org/emea

Bruselas, Bélgica

+32 (0) 2 679 09 10

ccl.emea@ccl.org

Addis Ababa, Etiopía

+251 118 957086

LBB.Africa@ccl.org

Johannesburgo, Sudáfrica

+27 (11) 783 4963

southafrica.office@ccl.org

Moscú, Rusia

+7 495 662 31 39

ccl.cis@ccl.org

CCL - Asia Pacífico

www.ccl.org/apac

Singapore

+65 6854 6000

ccl.apac@ccl.org

Gurgaon, India

+91 124 676 9200

cclindia@ccl.org

Shanghai, China

+86 182 0199 8600

ccl.china@ccl.org

Oficinas afiliadas: Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia