

## Tabla de contenidos

### **CAPÍTULO VI. Liderazgo creativo.**

#### **6.1 Creatividad.**

##### **6.1.1 Fuentes de la creatividad.**

##### **6.1.2 Características.**

#### **6.2 La transición a la Innovación.**

##### **6.2.1 Creatividad Aplicada.**

#### **6.3 Innovación.**

##### **6.3.1 Valor de la Innovación.**

##### **6.3.2 Tipos de Innovaciones.**

##### **6.3.4 Ciclo de Innovación.**

##### **6.3.5 Formas de Innovación.**

##### **6.3.6 Tipos de Innovación.**

**Fuente:** Revisar Bibliografía.

Lectura: Seis sombreros para pensar.

Lectura Clima Organizacional

Fábula de la estructura organizacional.

Lectura El tornillo.

Lectura Perfil del puesto.

Video Enfoque sistémico.

Video La Parábola del Pescador.



**¿Te has preguntado alguna vez cuál es tu miedo mas profundo?.**

***“Nuestro miedo más profundo no es que seamos inadecuados. Nuestro miedo más profundo es que somos poderosos sin límite. Es nuestra luz, no la oscuridad lo que más nos asusta. Nos preguntamos: ¿quién soy yo para ser brillante, precioso, talentoso y fabuloso? En realidad, ¿quién eres tú para no serlo? Eres hijo del universo. El hecho de jugar a ser pequeño no sirve al mundo. No hay nada iluminador en encogerte para que otras personas cerca de ti no se sientan inseguras. Nacemos para hacer manifiesto la gloria del universo que está dentro de nosotros.***

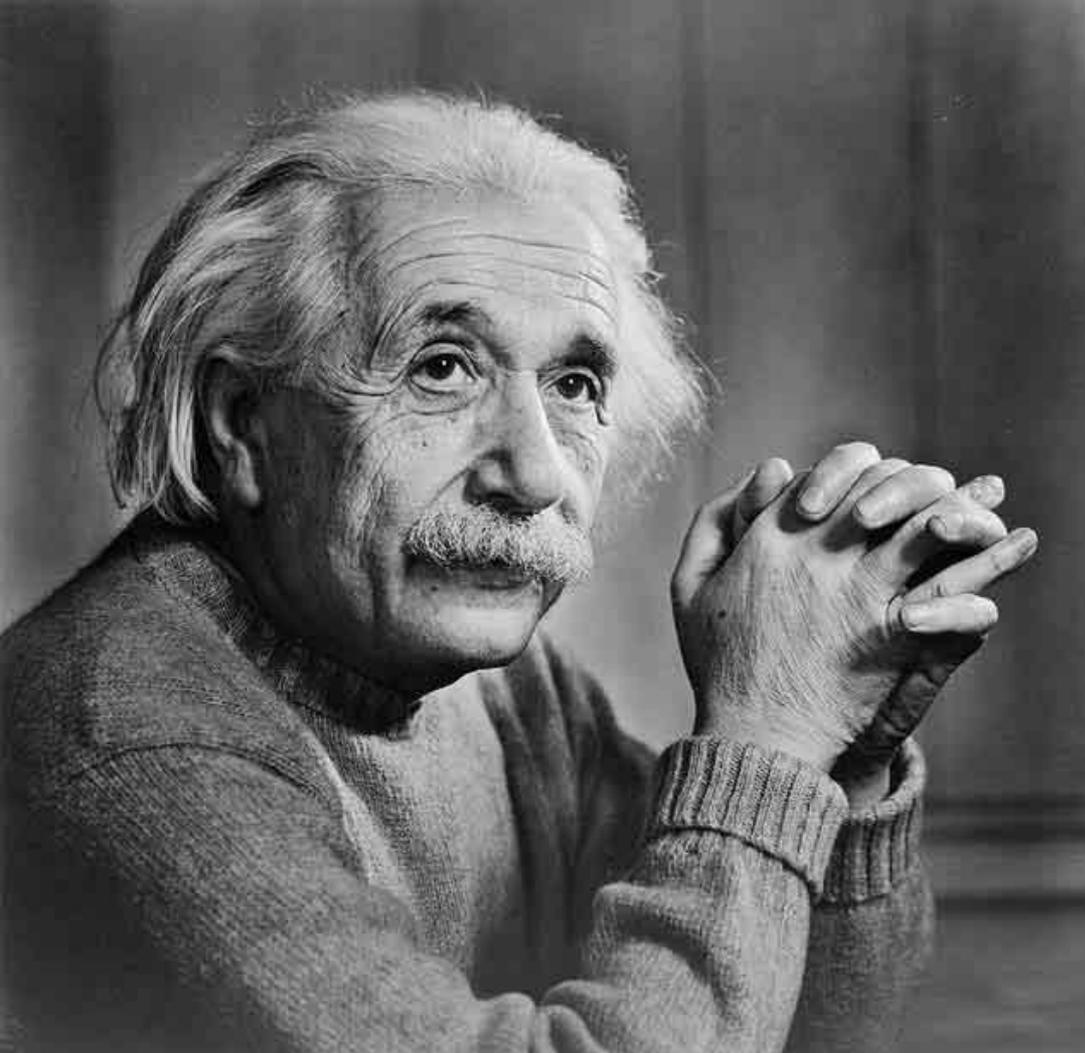


***No solamente algunos de nosotros: Está dentro de todos y cada uno. Y mientras dejamos lucir nuestra propia luz, inconscientemente damos permiso a otras personas para hacer lo mismo. Y al liberarnos de nuestro miedo, nuestra presencia automáticamente libera a los demás.”***

Nelson Mandela, Presidente de Sudáfrica.

**“El liderazgo es el tema más  
estudiado y peor comprendido de las  
ciencias sociales”  
James McGregor Burns.**

## CAPÍTULO VI. Liderazgo creativo.



### 6.1 Creatividad.

El sabio Albert Einstein, decía que "En los momentos de crisis sólo la creatividad es más importante que el conocimiento."



La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas de manera original.

Se dice que la creatividad tiene su momento culminante a la edad de cinco años y que los niños la pierden en la escuela.



**El sistema educativo enfatiza el nivel cognoscitivo, situado en el hemisferio izquierdo del cerebro, en detrimento del nivel creativo situado en el hemisferio derecho.**



# Funciones de los hemisferios cerebrales.



Lenguaje escrito

12345  
12345  
12345

Habilidad numérica

Funciones del hemisferio cerebral izquierdo

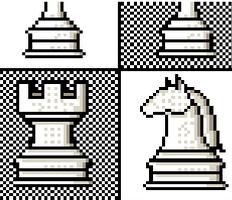
Funciones del hemisferio cerebral derecho



Perspicacia



Percepción tridimensional



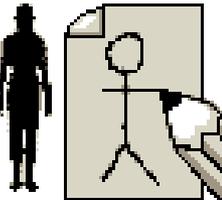
Razonamiento



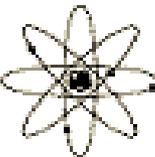
Sentido artístico



Lenguaje hablado



Imaginación



Habilidad científica



Control de la mano derecha



Control de la mano izquierda



Sentido musical



Mira esta lista de palabras e intenta decir RAPIDAMENTE el COLOR de cada una, no lo que aparece escrito.

**AMARILLO AZUL NARANJA**  
**NEGRO ROJO VERDE**  
**MORADO AMARILLO ROJO**  
**NARANJA VERDE NEGRO**  
**AZUL ROJO MORADO**  
**VERDE AZUL NARANJA**  
**MARRON ROSA**

Estamos ante un conflicto entre los hemisferios del cerebro. El derecho intenta decir el color, pero el izquierdo insiste en leer la palabra.

El líder es aquel que se atreve a ser creativo e impulsar un cambio en busca nuevos rumbos para transformar y mejorar una situación.

Human Education & Leadership Projects, “el líder creativo es “aquella persona capaz de asumir la responsabilidad de dirigir a otros al libre logro de sus fines”.





Alex Osborne,  
creador de la  
técnica conocida  
como  
brainstorming.

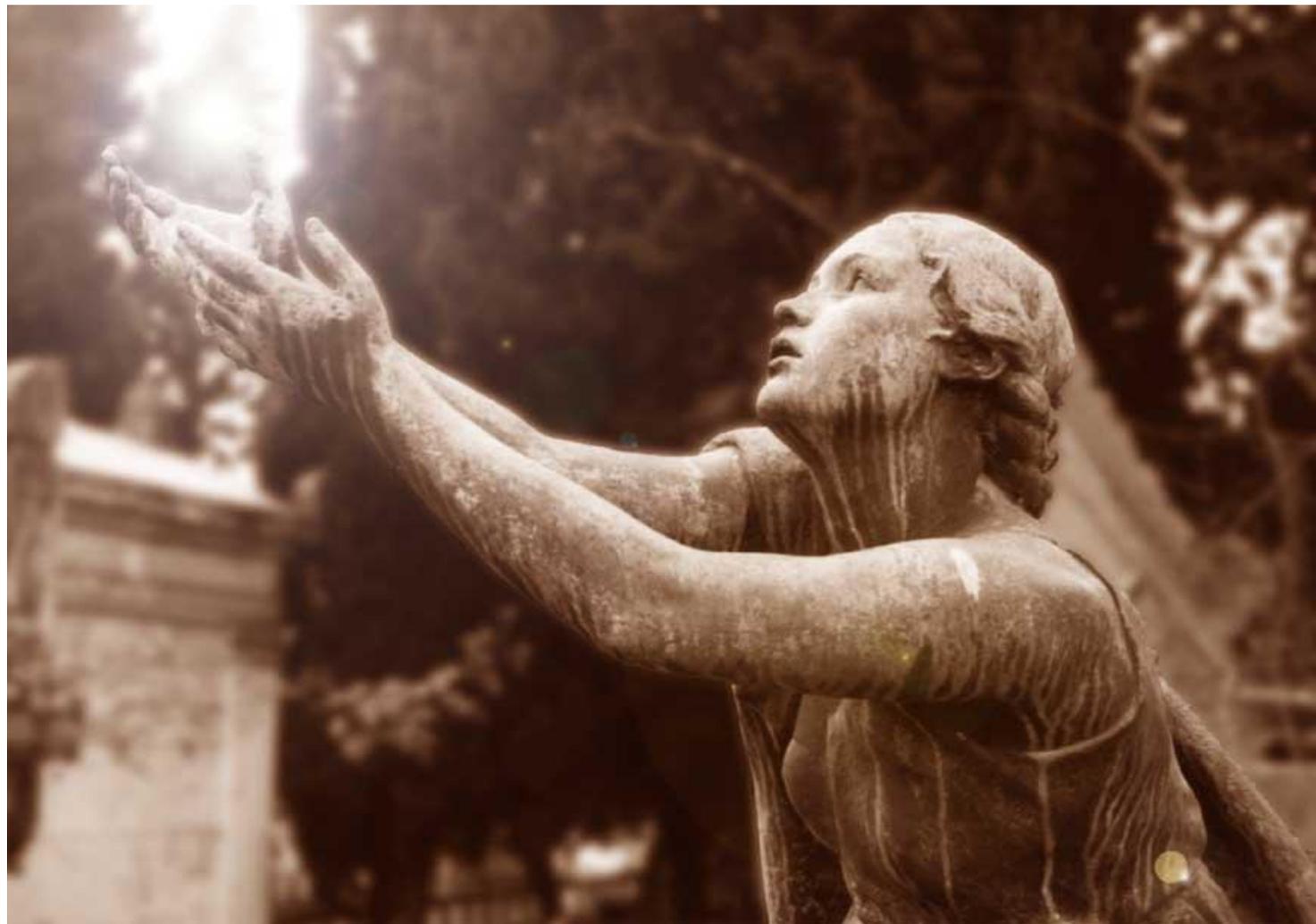
decía: "La  
creatividad es tan  
delicada que si  
bien un halago es  
capaz de hacerla  
florecer, una  
palabra de  
desaliento puede  
cortarla en flor".



**“Los líderes creativos, son una nueva raza de líderes visionarios y empáticos que actúan menos como comandantes y más como *coaches*, menos como administradores y más como facilitadores, del tipo que impulsan el auto-respeto y no del que exigen respeto.**  
*Abdul Kalam, expresidente de India*

## 6.1.1 Fuentes de la creatividad.

- Inocencia.
- Experiencia.
- Motivación.
- Azar.
- Error.
- Técnicas.



## 6.1.2 Características.

- Apertura (capacidad de aprendizaje).
- Visión (global y prospectiva).
- Creativo e innovador (crea formas nuevas).
- Crea sinergias (reconoce el valor de la interdependencia y de crear equipos motivados).
- Acción orientada a resultados (ayuda a sus colaboradores a concentrarse en objetivos y metas, más que en problemas).





-Asume riesgos (riesgos calculados, demuestra confianza en sí mismo).

-Compromiso ético (actúa con transparencia).

-Identidad/ integridad (actúa desde sus valores y prioridades).

-Autoridad (tiene poder personal más profundo que el poder formal del cargo).

-Arquitecto social (diseña y maneja el cambio más allá de los paradigmas establecidos).



## 6.2 La transición a la Innovación.

### 6.2.1 Creatividad Aplicada.

Ingvar Kamprad, fundador de IKEA, sostiene que "Nunca es aceptable una nueva idea sin un precio razonable", y es necesario preguntarse:

¿Necesita la gente el producto?.

¿Es diferente y mejor de lo que ofrecen los competidores?.

¿Están dispuestos los consumidores a pagar el precio?.





Earl Wilson, dijo "Benjamín Franklin puede que descubriera la electricidad, pero fue el hombre que inventó el contador de la luz quien hizo dinero".

La creatividad debe estar presente en:

## 1. Producto.

Relacionado al diseño, características, funcionamiento, conformidad, durabilidad, fiabilidad, reparabilidad, estilo, etc.).



## Diseño

El concepto diseño es una idea importante, aplicable tanto a la creación de productos físicos como a la prestación de servicios, al diseño de un entorno ambiental o al diseño gráfico.

## Publicidad

**Absolut Vodka se convirtió** en el mayor vendedor de vodka importado en Estados Unidos, con un 65% de cuota de mercado.



## 2. Servicio.

Relacionado con la entrega, instalación, formación, información, asesoría, reparación).

## 3. Personal.

Relacionado con la competencia, cortesía, credibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, habilidades de comunicación).

## 4. Imagen.

Relacionado con símbolos, medios escritos y audiovisuales, ambiente, actos).



Aquí es diferente.

Eso ya lo intentamos.

Pero cuesta mucho.

Ese no es mi trabajo.

Ellos estan muy ocupados para hacer eso.

Es que no tenemos tiempo.

Nadie nos apoya.

Ese es un cambio radical.

La dirección nunca lo comprará.

Es en contra de las politicas de la compañía.

Nosotros no tenemos esa autoridad.

Vamos regresando a la realidad.

Ese no es nuestro problema.

No me gusta esa idea.

Yo no estoy diciendo que estas mal pero...

Estos dos años adelantados de nuestro tiempo.

Conozco a una persona que lo intento y lo despidieron.

Siempre lo hemos hecho de esa forma.

Pero perderemos dinero a la larga.

Eso es lo que podemos esperar del staff.

# 50

## FRASES

### QUE MATAN LA *creatividad*

Ahora no es el tiempo adecuado.

Eso no esta en el presupuesto.

No se puede enseñar nuevos trucos al perro viejo.

Buena idea, pero impractica.

Seremos el hazmereir de la industria.

¿Otra vez eso?

Ya lo hemos hecho antes sin eso.

Es que nunca se ha intentado.

Vamos a formar un comité.

No funcionaria en nuestra empresa.

El comité ejecutivo nunca va elegir eso.

No veo donde esta la conexión.

No se puede hacer.

Es mucho problema cambiarlo.

Eso es imposible.

¿Alguien más ha tratado esto?

Nosotros tenemos que darle una respuesta a la alta dirección.

Deja de soñar.

Si no esta roto, no lo arregles.

Eso es mucho trabajo.



**La única manera de no cometer errores es no tener ideas nuevas. La imaginación es más importante que el conocimiento.**

**Albert Einstein.**

## 6.3 Innovación.

Es el proceso de desarrollo y aplicación de una nueva idea.



## 6.3.1 Valor de la Innovación.



Convertir ideas



En ventajas y beneficios.



## 6.3.2 Tipos de Innovaciones.



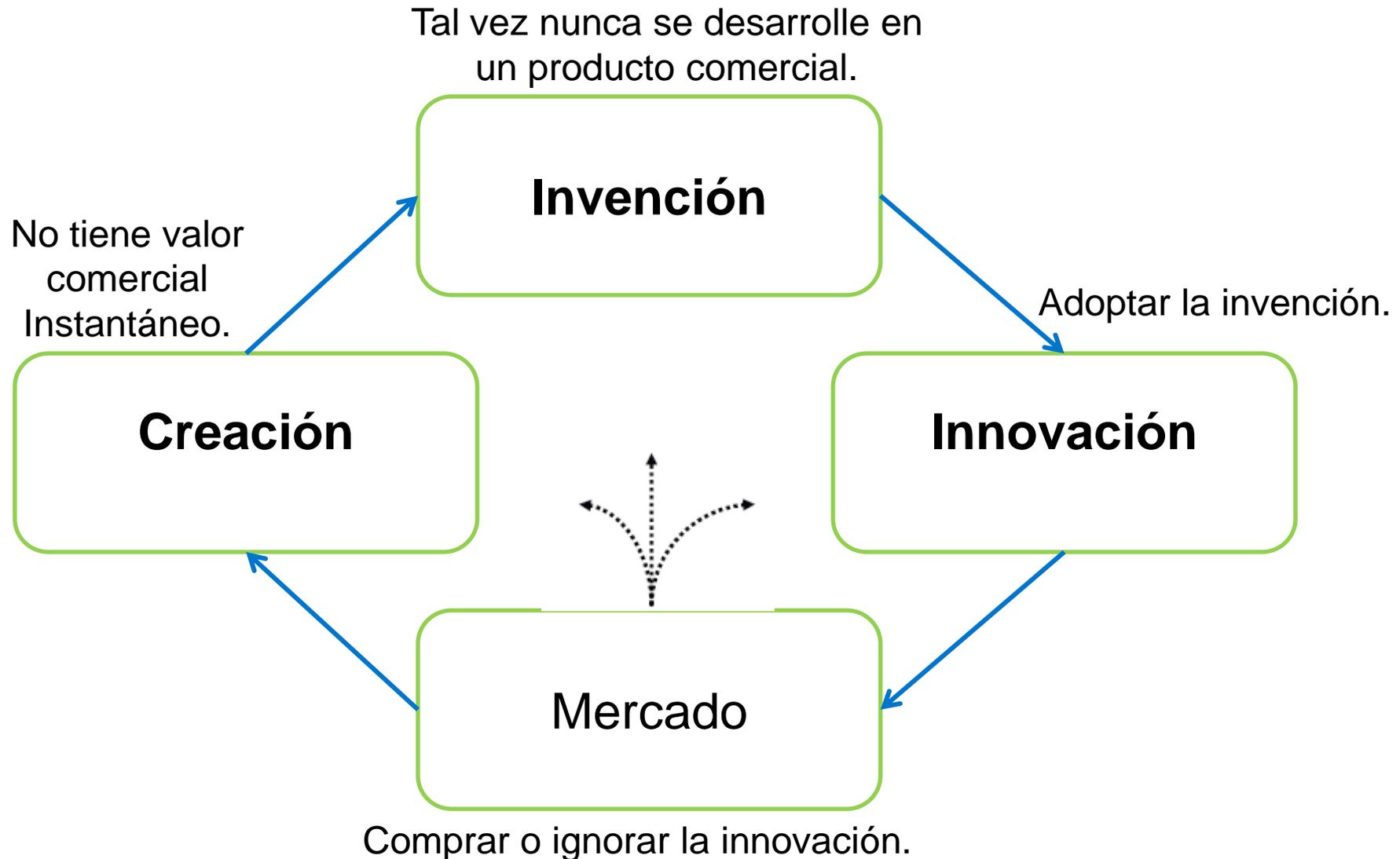
### **Predominancia tecnológica**

Nuevos materiales	Fibra óptica
Nuevos componentes o subsistemas	Air-bag, velcro
Sistemas	Internet, telefonía celular
Nuevos envases y formas	Aspirina efervescente, café soluble
Nuevos elementos	Plástico por acero, Fibra óptica por el cobre
Nuevos procedimientos	Tratamiento de cálculos de riñón por ultrasonido

### **Predominancia Comercial**

Nuevas presentaciones	Enciclopedias en CD
Nuevos canales de distribución	Máquinas vending, franquicias
Nuevas aplicaciones	Publicidad en techos de taxi
Nuevos sistemas comerciales	Leasing, factoring

## 6.3.4 Ciclo de Innovación.



### 6.3.5 Formas de Innovación

- Creación de nuevos productos y/o alteración de características físicas o de servicio en los existentes.
- Desarrollo de nuevos métodos de producción.
- Apertura de nuevos mercados.
- Negociación de nuevos proveedores.
- Instalar una nueva industria.



## 6.3.6 Tipos de Innovación.

### a.Radical (revolucionaria).

-Invención nueva y creación de industrias.

### b.Incremental (evolucionaria)

-Mejora continua y relanzamiento de productos, procesos y/o servicios existentes en el mercado (fronteras de la organización).



Transistor desarrollado por Bell Laboratories (desarrollo de la industria electrónica).



Ordenadores Laptops.



**Las empresas si no innovan, desaparecen. Y si innovan y sus innovaciones no tienen éxito, pueden desaparecer igualmente. Teniendo en cuenta que sólo tienen éxito el 20 por ciento de los nuevos productos que se dirigen al mercado de consumo y el 40 por ciento de los que se dirigen al mercado empresarial, las apuestas son desalentadoras.**



Todas las empresas deberían examinar su índice de innovación. Este índice describe la proporción de ventas que provienen de productos de menos de tres años de antigüedad. No puede sobrevivir ninguna compañía con un índice de innovación cero. Las empresas afrontarán tiempos difíciles si sus índices de innovación son inferiores al 20 por ciento.





## **Líder.**

- Primero en introducir la innovación al mercado.
- Alto costos de investigación y desarrollo.

## **Retadora.**

### **Seguidor/ imitador.**

- Sigue de cerca la introducción de la innovación al mercado.
- Menor inversión y oportunidades de mejora.

## **Rezagado**

- Identifica el potencial para generar beneficios pero no tiene ninguna influencia sobre la tecnología que la incorpora cuando está madura.

## **Especialista en nichos.**



El 40 por ciento del mercado esta en manos del líder; el 30 por ciento en manos del retador; un 20 por ciento esta en manos del imitador o seguidor, una empresa cuyo objetivo es mantener su cuota de mercado y no hundirse; y el 10 por ciento restante esta en manos de especialistas en nichos, es decir, empresas que sirven a pequeños segmentos de mercado no atendidos por las grandes compañías.



En la mayoría de las industrias existe una empresa reconocida como líder. Esta empresa tiene la mayor cuota de mercado. Generalmente va en cabeza en todo lo referente a: Innovación, cambios de precio, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad de sus promociones. Entre los líderes del mercado destacan:

BBVA (banca), Procter & Gamble junto con Unilever (productos de consumo), Caterpillar (equipo pesado de construcción), Coca-Cola (refrescos), El Corte Ingles (venta al por menor), Danone (yogures), Zumosol (zumos), Leche Pascual (leche), Pikolin (colchones) y Gillette (máquinas de afeitar).



Además de expandir el tamaño del mercado, la empresa líder debe defender continuamente su negocio de los ataques rivales. El líder es como un gran elefante atacado por un enjambre de abejas.





**Kodak y Fuji:** Durante más de cien años, Kodak ha sido una empresa conocida por sus cámaras de uso sencillo, por sus carretes de alta calidad, y por sus contundentes beneficios. Sin embargo, en la última década sus ventas se han venido abajo y sus beneficios han descendido. Algunos competidores innovadores, mayoritariamente japoneses, han dejado atrás a Kodak introduciendo o mejorando las cámaras de 35mm, videocámaras y cámaras digitales. Ha sido entonces cuando Fuji Photo Film Company se ha lanzado a por el principal negocio de Kodak: las películas en color



Fuji se introdujo en el mercado estadounidense de películas en color ofreciendo precios un 10 por ciento menores que los de Kodak. También supera a Kodak con sus películas de alta velocidad. Las ventas de Fuji en Estados Unidos crecían anualmente a un ritmo del 20 por ciento.

Kodak se defendió con fiereza. Igualó los precios de Fuji y encadenó varias mejoras. Invirtió veinte veces más que Fuji en promoción y publicidad. Y defendió con éxito su posición en el mercado Estadounidense. A principios de los noventa, su cuota se había estabilizado en torno al 80 por ciento del total del mercado.

Sin embargo, Kodak dio un paso más en la batalla: estableció una empresa filial en Japón (Kodak Japón) y triplicó su personal japonés; compró una distribuidora japonesa y desarrolló sendos equipos de marketing y de ventas con japoneses; invirtió en un centro de nuevas tecnologías y en un complejo de investigación; y, por último, incrementó su publicidad y promoción en Japón. Hoy en día, Kodak Japón patrocina todo tipo de actividades, desde programas televisivos de entrevistas hasta torneos de sumo.



Kodak obtendrá varias ventajas a partir de su ataque de intensificación en Japón. Para empezar, este país ofrece oportunidades muy interesantes de mejora de ventas y beneficios: el mercado de papel y películas fotográficas es el segundo a nivel mundial, solo por detrás del estadounidense. En segundo lugar, hoy en día la mayor parte de la tecnología del sector se desarrolla en Japón, y una importante presencia en este país ayudara a Kodak a mantenerse al día.





En tercer lugar, la propia filial y sus empresas participadas les proporcionarían un conocimiento mejor de los métodos de fabricación y obtención de nuevos productos utilizados en Japón. Por último, Kodak se beneficia de algo no menos importante: si Fuji dedica una importante cantidad de recursos a defender su propio territorio, tendrá menos recursos para combatir a Kodak en Estados Unidos.



- Reconomiento de la marca Kleenex, Coca Cola, etc.
- Mayor participación de mercado.
- Definir el estándar del mercado.
- Ventaja la curva de aprendizaje.
- Establecer barreras (patentes).
- Beneficios altos.





- Altos costes asociados con la investigación y el desarrollo de la tecnología.
- Costes asociados a sostener el liderazgo.
- Inversión inicial hace más difícil introducir cambios.
- Incertidumbre.

**Gary Hamel**, sostiene que la innovación puede convertirse en una capacidad empresarial de la misma forma que la calidad se ha convertido en disciplina en algunas empresas.

No se consigue innovar en una sesión de tormenta de ideas de dos días de duración. Para tener éxito hay que desarrollar tres mercados en la empresa:

- Un mercado de ideas.
- Un mercado de capitales, y
- Un mercado de talento.





Apio Morita, cofundador y último consejero delegado de Sony, afirmó: "No hay necesidad de hacer investigación de mercados. La gente no conoce lo que es posible. Nosotros sí".



Mejorar y desarrollar nuevos productos proporciona a la empresa más seguridad que no hacerlo. La clave reside en gestionar el proceso innovador mejor que la competencia. Las empresas tienen que conseguir capacitar a sus empleados en creatividad e innovación, al estilo de empresas como 3M, Sony, Casio, Lexus, Braun y Honda.





A estas empresas se la reconoce como "equipos producto", en la medida que ven el desarrollo de nuevos productos como un proceso continuo e interactivo en el que unen sus recursos técnicos, equipos de ventas y clientes para desarrollar, refinar, adaptar y mejorar los productos.



## Procter & Gamble.

Los líderes del mercado son capaces de mantener su posición y han aprendido el arte de expandir el mercado total, defendiendo su terreno actual y a la vez incrementando la cuota de mercado de modo rentable. A continuación analizaremos el caso de dos empresas, Procter & Gamble y Caterpillar, que han mostrado una notable habilidad para proteger su cuota de mercado ante retadores muy capaces.



Procter & Gamble (P&G) es una de las empresas más expertas en el sector de bienes de consumo. Comercializa la marca dominante en 19 de las 39 categorías en las que compete. El promedio de su cuota de mercado es del 25 por ciento. Su liderazgo en el mercado descansa sobre varios principios:

**-Conocimiento del cliente:** P&G estudia periódicamente a sus clientes (tanto a los finales como a los intermedios) por medio de continuas investigaciones comerciales y de una constante recogida de información. Su teléfono gratuito de atención al cliente se imprime en cada producto.

**-Visión a largo plazo:** P&G se preocupa por analizar las oportunidades y desarrollar el mejor producto, comprometiéndose en conseguir que sea un éxito a largo plazo. Esta empresa mantuvo una lucha continua durante diez años con las patatas fritas Pringles antes de conseguir éxito en el mercado.

**-Innovación de producto:** P&G se centra en una activa innovación de artículos, dedicando 1.200 millones de dólares (el 3,4 por ciento de las ventas) a investigación y desarrollo; una cantidad impresionante, tratándose de una empresa de bienes de consumo. Más de 2.500 patentes protegen 250 propiedades tecnológicas. Parte del proceso de innovación se basa en el desarrollo de marcas que ofrezcan ventajas al consumidor.

**-Estrategia de calidad:** P&G diseña productos de calidad superior y trabaja continuamente para mejorarlos. Cuando P&G anuncia que un producto es nuevo o ha mejorado, siempre es cierto.

**-Estrategia de extensión de línea:** P&G fabrica sus marcas en distintos tamaños y formas. Esto implica una mayor ocupación de la marca en los estantes e imposibilita a la competencia la satisfacción de necesidades de consumo no atendidas.



**-Estrategia de extensión de marcas:** P&G acostumbra lanzar sus nuevos productos utilizando el nombre de sus marcas más conocidas.

**-Estrategia de multiplicidad de marcas:** P&G comercializa varias marcas dentro de una misma categoría de producto. Por ejemplo, fabrica ocho marcas distintas de jabón y seis de champú. Cada marca satisface las necesidades de un tipo de cliente diferente y compite contra determinadas marcas especializadas de la competencia.



## ***-Publicidad intensa y pionera en los medios:***

P&G es la segunda empresa de bienes envasados de EEUU en términos de inversión publicitaria, con un presupuesto de 3.000 millones de dólares. Fue una de las pioneras en el uso de la televisión como arma publicitaria, y ahora está asumiendo un papel principal en la inversión publicitaria a través de Internet.



**-Agresividad del equipo de ventas:** en 1998, la revista especializada *Sales & Marketing Management Magazine* situó al equipo de ventas de Procter & Gamble entre los 25 mejores de su clasificación. Una de las claves de su éxito radica en los estrechos lazos que les atan con sus distribuidores.

**-Eficacia de la promoción de ventas:** P&G cuenta con un departamento de promoción de ventas que aconseja a los directores de marca sobre la estrategia promocional más adecuada para la consecución de sus objetivos específicos. Este departamento estudia los resultados de las relaciones entre la empresa y los clientes finales e intermedios, desarrollando métodos efectivos a llevar a cabo según las diferentes circunstancias posibles.

**-Mentalidad competitiva:** en P&G se toman muy en serio su lucha con la competencia; invierte grandes sumas de dinero para contrarrestar el afianzamiento de las nuevas marcas de los competidores.

**-Sistema de dirección de marcas:** P&G ha sido la empresa pionera en adoptar un sistema de dirección de marcas, según el cual existe un ejecutivo responsable de cada una de ellas. Este sistema ha sido posteriormente copiado por la competencia, que en general no ha alcanzado el éxito alcanzado por P&G. Recientemente, la empresa ha modificado la estructura general de gestión, haciendo aparecer la figura del director de categoría de producto que se responsabiliza del volumen de ventas y beneficios.

Por lo tanto, como se puede apreciar, el éxito de Procter & Gamble no se basa en hacer una cosa bien, sino en coordinar con éxito todos aquellos factores que conducen al liderazgo, a través de una Innovación constante.





**“Quien quiere hacer algo encuentra un medio... quien no quiere hacer nada encuentra una excusa”.**

**Proverbio Chino.**