



El valor de la creatividad

En un mundo en el que la competencia, la información y la tecnología tienden a indiferenciarse, hay que aprender a pensar de una manera diferente.

En síntesis

■ De Bono sostiene que la creatividad es necesaria para hacer las cosas de una manera más simple, y para brindarle más valor al cliente. Sin creatividad, explica, lo que hacemos se convierte en un producto indiferenciado, y la competencia se plantea exclusivamente en términos de precio.

■ Subraya la importancia de escuchar las ideas que nos traen, y reconocer a quienes las producen, aun cuando decidamos no utilizarlas. Pero recomienda no esperar buenas ideas de los clientes, a los que considera, en cambio, muy certeros para señalar las ineficiencias.

■ Considera que, así como en los '90 el ímpetu estaba puesto en Internet, hoy existe la sensación de que hay que crear valor. No basta con moverse alrededor de la tecnología y decir "esto es nuevo", también hay que demostrar que las nuevas ideas poseen valor.

Edward de Bono se define como el hombre que mostró que la creatividad era una conducta necesaria en un sistema de información autoorganizado, y considera que su especial contribución ha sido tomar el sujeto místico de la creatividad y, por primera vez en la historia, dotarlo de un fundamento sólido. A partir de *El mecanismo de la mente* (1969), el libro que más valora, desarrolló el concepto y las herramientas del pensamiento lateral, que permite a los individuos encontrar y aprovechar enfoques totalmente inesperados y novedosos.

El impulso de la creatividad y de la innovación —tema de la presente entrevista— está presente en el trabajo de De Bono desde entonces.

Una de sus habituales preocupaciones, las limitaciones del pensamiento tradicional, cobra especial vigencia en estos tiempos de cambio, en los cuales, según afirma, no caben las "soluciones estándar" que provienen de un modelo mental sólo apto para elaborar análisis, juicios y argumentos, y aplicar soluciones en situaciones normales.

Doctor De Bono: ¿qué puede decirnos sobre la creatividad y la innovación en el mundo de los negocios actual?

Siempre hay dos principales usos de la creatividad. Por un lado, la necesitamos para hacer las cosas de una manera más simple, no importa qué estemos haciendo. Eso es procesar creatividad. Por ejemplo, en mi libro *Simplicidad*, sugerí que el gobierno británico no necesitaba efectuar un control de pasaportes a quienes dejaban el país. Tres meses más tarde, abolieron el control de pasaportes. Entonces, el primer tipo de creatividad es mirar lo que estamos haciendo y preguntarnos si hay una forma mejor de hacerlo. El segundo tipo de creatividad es cómo le brindamos más valor al cliente. Y este mayor valor puede significar nuevos productos, la modificación de un producto existente, una forma diferente de vender el producto, un nuevo servicio, es decir, diferentes valores de cualquier tipo. Estos son los dos principales usos de la creatividad. Porque, sin creatividad, o bien hacemos las cosas rutinariamente, de la manera habitual, o lo que hacemos se convierte en un "commodity" (producto indiferenciado), que cualquier otro también puede hacer. Y en ese caso estaremos compitiendo sólo por precio.

En el actual ambiente de negocios, caracterizado por el cambio continuo, se necesita creatividad para responder a las presiones y a las amenazas, resolver los problemas y descubrir oportunidades.

¿Cómo se logra, a su juicio, que las empresas incorporen creatividad a sus procesos?

Hay tres formas habituales de manejar la creatividad. Primero, hay compañías que se declaran creativas, cuando en realidad no lo son en absoluto. Después están los que creen que alcanza con desinhibirse y hacer, ocasionalmente, un poquito de "brainstorming" ("tormenta de cerebros", discusión abierta de ideas). Y la tercera manera es desarrollar métodos de pensamiento, el estilo de creatividad formal deliberada, que es lo que me concierne.

¿Cuáles son sus sugerencias para estructurar una empresa de modo de obtener lo mejor de los ejecutivos y empleados, en términos de creatividad?

Según mi experiencia, primero debe haber un interés por parte del CEO (presidente ejecutivo) y de la alta gerencia. Entonces se convierte en parte de la cultura; la gente espera ser cre-

Maestro del pensamiento innovador

EDWARD DE BONO nació en Malta en 1933. Formado inicialmente como médico, se dedicó al estudio de los procesos del pensamiento humano, e investigó numerosas formas de ampliar sus posibilidades prácticas. Organizaciones de negocios, instituciones educativas y gobiernos de distintos continentes han adoptado algunos de sus métodos, tanto para incrementar la innovación y la creatividad de sus equipos, como para solucionar conflictos o encontrar alternativas novedosas para el desarrollo de su actividad. Es autor de más de 60 libros, publicados en un total de 35 idiomas, y creador de famosos métodos y técnicas para aprovechar mejor el poder de la mente, como el "pensamiento lateral", caracterizado por la búsqueda y exploración de alternativas aparentemente absurdas, pero que pueden conducir al descubrimiento de una nueva oportunidad, y los "seis sombreros para pensar", donde los participantes emplean sombreros de distintos colores para observar un problema desde diferentes perspectivas.

ativa. Si suficientes gerentes seniors vienen a los seminarios o asisten a otro tipo de entrenamiento, entenderán la lógica de la creatividad, y se sensibilizarán con esto. No se trata de ser loco o ser diferente por el solo hecho de serlo, pero hay una lógica detrás de la creatividad. Es cuestión de preparar a la gente de la compañía para que se conviertan en entrenadores y propaguen ese mensaje a través de la compañía. Esos son los tres niveles: el interés del CEO, la sensibilización de la alta gerencia, y entrenar a cada uno en la organización.

Cuando hablamos de creatividad e innovación, habitualmente significa experimentación. ¿Cuál es la mejor forma de llevarla a cabo?

Obviamente, las ideas que usted elige dependen de su perfil de aceptación. El propósito de la creatividad es producir ideas, así como el propósito de un cocinero es producir platos de comida. Ahora bien, lo que usted decide usar es como lo que una persona decide comer. Alguien en la organización puede decir: "Sólo quiero que produzcan tal tipo de ideas", lo cual tiene bajo riesgo, pero probablemente alta recompensa. Es el propósito de tener un perfil de discernimiento, de ver qué clase de ideas estamos buscando. De modo que, primero, usted puede orientar la creatividad, brindar algunas líneas directrices. Y luego utilizar su criterio para seleccionar entre todo lo que la creatividad ha producido. Pero, si no tiene la energía de la producción, no alcanzará todo el discernimiento del mundo para brindar algo bueno, porque no habrá nada para elegir.

Suele decirse que, en nuestra época, los gerentes necesitan "aprender a olvidar" para encontrar formas nuevas de hacer las cosas. ¿Cuál es su opinión?

Las situaciones cambian de diversas maneras. Cambian las tecnologías, cambian las características demográficas, cambia el valor de los individuos, y entonces las cosas que antes servían ya no funcionan tan bien. O puede haber nuevas ideas que saquen mayor ventaja de la tecnología existente. La mayoría de las organizaciones, o muchas de ellas, siguen hablando de lo que llaman "mantenimiento y resolución de problemas". Usted se orienta hacia el problema, hasta que lo resuelve. Esto las coloca en una posición muy vulnerable frente a la competencia, porque, si alguien viene con una idea mejor, pueden quedar fuera del negocio. Por lo tanto, no basta con la mera continuidad y la resolución de problemas.

¿Cuál es el vínculo entre los procesos de negocios y la creatividad?

Los procesos de negocios son, obviamente, la forma en que las cosas operan, y la creatividad puede estar en cualquier área. El año pasado, el equipo nacional australiano de cricket vino a verme diciendo que necesitaban mejores ideas para practicar ese deporte. De modo que los entrené y desde entonces han sido muy exitosos. Hace algo más de un mes, en Chicago, 14 grandes orquestas de los Estados Unidos me invitaron a examinarlos y enseñarles algo sobre

Un nuevo pensamiento para un nuevo milenio

En su libro más reciente, *New thinking for the new millenium* (todavía no traducido al español), De Bono expone varias de sus ideas más conocidas, junto a otras novedosas, tomando como eje central la necesidad de incorporar un nuevo modelo de pensamiento. He aquí algunos de sus conceptos.

✍ El punto débil del sistema de razonamiento es que no fue concebido para cambiar. Cuando un médico hace un proceso de reconocimiento o diagnóstico, llega a una conclusión e indica un tratamiento, y tiene en mente todas las posibles complicaciones futuras. Identifica cuidadosamente y reconoce patrones; emplea remedios que siguen un patrón, y espera una evolución que también lo sigue. Nuestra experiencia personal y la de otros, a la que accedemos a través de libros, cursos, etcétera, nos permiten identificar situaciones estandarizadas, y formas tradicionales de enfrentarlas. En torno de ello gira la educación.

✍ El cerebro tiene un sistema muy eficiente para identificar “falta de correlación”. Cada nueva percepción es comparada con un modelo apropiado ya existente. Cuando no existe correlación, hay un sentimiento de perturbación.

✍ Necesitamos establecer juicios, ver qué parte de nuestra experiencia es aplicable en un momento dado, qué modelos almacenados pueden ser utilizados. No queremos elaborar las cosas desde el comienzo, y por eso nos concentramos en un patrón que tenga correspondencia perfecta, y buscamos similitudes (“es muy parecido a...”).

✍ Nuestro cerebro está lleno de “conceptos descriptivos” de lo que vemos alrededor: auto, mesa, casa, etcétera, pero tiene muy pocos “conceptos operacionales” que nos digan qué hacer en un momento determinado. Reaccionamos según nuestra percepción, pero no podemos garantizar que esa percepción sea útil o sea real.

✍ Se dice que los hombres emplean la lógica más que las mujeres. Tradicionalmente, los hombres trabajaban en grupo. La lógica es más un mecanismo de comunicación que un mecanismo de pensamiento. Había que convencer a los otros hombres. Las mujeres trabajaban más solas. Podían contar con la intuición. La lógica es un proceso en el cual todos pueden seguir los pasos hasta la conclusión. La intuición es más un proceso de “efecto campo”. Muchos factores son alimentados en el campo y, de a poco, el resultado surge solo.

✍ Procuramos resolver los problemas identificando la causa, y tratando de eliminarla. Parece obvio. Cuando un problema es causado por “alguna cosa”, elimínala y eliminará el problema. Pero no todo es tan simple en la práctica. Puede no ser fácil aislar la causa, o puede haber muchas causas. O se puede descubrir la causa, sin estar en condiciones de eliminarla. La mayor parte de los problemas del mundo no se resolverán con más análisis. Ya fueron exhaustivamente analizados. Lo que debemos hacer es “proyectar un camino para seguir adelante”, dejando la causa en paz.

✍ En todo pensamiento creativo y en todo pensamiento proyectivo, los

“conceptos” desempeñan un papel fundamental. Hay necesidad de idear conceptos, y de generar conceptos alternativos. Hay necesidad de atravesar de planos conceptos, yendo de lo general a lo particular y viceversa. Hay necesidad de crear formas de implementar el concepto con ideas específicas y prácticas. Todos esos aspectos están, en gran parte, ausentes del pensamiento basado en el análisis y en el uso de respuestas estandarizadas.

✍ El sistema educacional de todos los países es un desastre. ¿Dónde están las escuelas que enseñen pensamiento constructivo, que es la más importante de todas las facultades humanas? ¿Dónde están las que enseñen operatividad, capacidad de hacer?

✍ Los individuos deseamos completar nuestra argumentación respecto de algo. Eso se llama “conclusión”. Queremos la comodidad de amarrar las cosas.

✍ Necesitamos proyectos. Necesitamos crear un camino que nos lleve hacia adelante, dejando a la causa en paz. Pero un proyecto es mucho más que la solución de un problema. Un proyecto puede producir un nuevo valor en el cual no se pensó antes. Un proyecto puede ser una forma mejor de producir un valor ya existente. Proyectar es juntar las cosas para producir un valor. El valor es para el proyecto, lo que la verdad es para el análisis.

✍ El mejor test de creatividad es el uso de la creatividad en la vida real.

creatividad. Así que la creatividad puede ser aplicada en cualquier área, en productos, en procesos, en lo que sea.

Muchos se declaran impulsores de la creatividad, pero luego, cuando las ideas aparecen, no escuchan a quienes las traen. El punto importante respecto de la creatividad es escuchar las ideas; reconocer a la gente que tiene ideas, aun cuando decidamos no utilizarlas. A veces descartamos ideas absurdas, que pueden ser muy buenas. Una vez trabajé con una compañía de telefonía móvil. Calificaron de ridícula la idea de un teléfono celular descartable, que hoy es un nuevo desarrollo muy exitoso en los Estados Unidos. Entonces, tenemos que ser muy cuidadosos cuando descartamos ideas que miran para adelante, no para atrás.

¿Cómo balancear las ideas con los recursos de la compañía?

A veces lo que hay que hacer es mejorar el uso de los recursos. Uno tiene que permitir que la compañía mantenga su estilo actual y sus procesos, pero sumándole la posibilidad de nuevas ideas. Es muy raro que una nueva idea involucre un cambio total en la organización; por lo general se trata de un agregado a lo que ésta ya venía haciendo. Si la organización es un canal por el cual las cosas fluyen, habrá nuevas cosas que fluyan, pero es muy raro que alguien pretenda alterar totalmente el canal.

¿Cómo se hace para que los clientes se conviertan en una fuente de innovación?

Los clientes son muy buenos para establecer en qué fallan los sistemas existentes y señalar las ineficiencias, pero no son muy buenos sugiriendo nuevas ideas.

¿Cómo manejan las universidades la creatividad?

La mayor de las universidades africanas, la de Pretoria, en Sudáfrica, inauguró recientemente un Instituto De Bono, para buscar la innovación. Pero las universidades en general siguen interesadas en el pasado, y deberían involucrarse más en técnicas orientadas a hacer. Además de analizar el pasado, hay que diseñar el futuro. Y las universidades no ponen suficiente énfasis en el pensamiento vinculado al diseño del futuro.

C. K. Prahalad y Clayton Christensen, entre otros pensadores de negocios, se han ocupado del tema del desarrollo de productos y servicios para los consumidores de menores recursos del planeta. A su juicio, ¿pueden las empresas mirar la base de la pirámide socioeconómica como fuente de innovación?

Como fuente de negocios, pienso que sí, pero no estoy muy convencido de que constituya una fuente de innovación. Según mi experiencia, es muy difícil para una compañía hacer que la innovación suba desde los niveles más bajos. En cambio, si hablamos de considerar a los clientes pobres como un mercado potencial y de diseñar productos y servicios para ellos, creo que sí, que las compañías podrían hacerlo.

¿Ha evolucionado su concepto de pensamiento lateral? ¿Hay alguna diferencia respecto del pasado?

Hay muchas cosas que están sucediendo, por supuesto. Por ejemplo, el pensamiento paralelo, y los seis sombreros para pensar se usan hoy muy ampliamente en muchas grandes organizaciones de todo el mundo. Estas técnicas permiten obtener lo mejor de la gente, y reducir la duración de las reuniones a una quinta parte, e incluso a una décima parte. Entonces, las cosas están avanzando. Más y más gente está interesándose en la creatividad, porque descubre que sin creatividad el mundo es un lugar en el que sólo encontramos commodities. La competencia es un commodity, la información es un commodity, el "estado del arte" de la tecnología es un commodity. Y lo que adquiere importancia es cómo hacer uso de esos commodities para entregar valor. ¿Cómo crear más valor que el otro, utilizando los mismos ingredientes? Si no entrega más valor, sólo le queda competir por precio, un tema en el cual China e India, con su inteligencia y sus salarios bajos, nos crearán dificultades.

¿Qué tipo de preguntas recibe en estos días? ¿Son muy diferentes de las que le formulaban seis años atrás?

No. A veces pienso que el management está demasiado preocupado por los pequeños problemas cotidianos. En otras palabras, que el sentido estratégico parece ser obtener menos. La gente sólo está interesada en sobrevivir, en solucionar los problemas inmediatos.

Hay personas más creativas que otras. ¿Las empresas deberían brindarles, a las muy creativas, un trato diferente?

No comparto la idea de que la creatividad deba provenir de unos pocos individuos creativos. Pienso que es una habilidad que cualquiera puede aprender a desarrollar. Y hay individuos que poseen creatividad, pero nunca se consideraron creativos. Una vez que reciben cierto entrenamiento, descubren que son, en realidad, muy creativos.

Si observamos el actual panorama del desarrollo de innovaciones, ¿cuánto ha cambiado respecto del de los años '90?

En los '90, obviamente, tuvo un gran ímpetu Internet. Pienso que hoy existe la sensación de que hay que crear valor. No basta con moverse alrededor de la tecnología y decir "esto es nuevo", también hay que demostrar que las nuevas ideas poseen valor.

¿Pueden, los países menos desarrollados, hacer un salto cuántico mediante el uso de la creatividad y el empleo de los métodos que usted impulsa?

El cerebro no está limitado a los países desarrollados. Pero la creatividad no es un sustituto de la competencia: si la calidad es pobre y el producto no funciona, la creatividad no podrá acudir en su auxilio. En cambio, si la calidad está presente, sumando creatividad se podría hacer una gran diferencia.

Cuéntenos sobre la relación entre innovación y resultados financieros, en tiempos turbulentos como los actuales. ¿Piensa que una empresa tiene alguna posibilidad de concentrar recursos en investigación y desarrollo en el corto plazo, en vez de achicarse, por ejemplo?

En épocas de dificultades, la gente dice: "Tenemos que recortar costos y achicar, y concentramos en solucionar problemas; no hay tiempo de pensar en cosas nuevas". Por supuesto, cometen un grave error. Este es, precisamente, el momento en el que hay que apelar al pensamiento creativo, para salir de las dificultades. Pero muchos ejecutivos creen que, mediante el recorte de costos, mejorarán los resultados. Lo cierto es que, si usted sólo se dedica a recortar, finalmente acaba con la organización.

¿Cuáles son sus compañías preferidas por la forma en que fomentan y administran la creatividad?

Es muy difícil hablar con propiedad sin tener una intensa relación con una organización. Pero, obviamente, Microsoft está en una posición fuerte e innova. Algunos años atrás, en su primer encuentro de marketing, me pidieron que les proporcionara una idea básica y general. DuPont hace bastante innovación. También 3M tiene una reputación de creatividad, probablemente merecida, porque hacen de ello parte de su cultura: estiman que la mitad de los productos que venderán dentro de cuatro años, aún no están en uso. Y puede haber muchas otras empresas, que no he examinado, que también la tengan.

¿Y qué ocurre con los gobiernos? ¿Hay algunos gobiernos que hayan sido más creativos?

Oh, sí. Por ejemplo, el de Singapur. Cada año hablo con alrededor de 500 servidores públicos. Y eso ha favorecido mucho la cultura del país. Sus escuelas usan mi material. Ellos dicen que el único recurso con el que cuentan es el pensamiento. Y han sido razonablemente exitosos.

Los países sin recursos sienten la necesidad de ser creativos. Finlandia es otro caso. Cuando Nokia inició su división de telefonía celular, me pidieron que ofreciera una charla para la alta gerencia. Nokia es el líder indiscutido en telefonía celular. A pesar de haberse originado en un país pequeño, tiene un tercio del mercado mundial porque sus líderes decidieron poner énfasis en la creatividad.

La creatividad puede ser muy poderosa si se la toma seriamente. Una vez, uno de mis entrenadores organizó unos talleres para una compañía siderúrgica de Sudáfrica; empleando una de las técnicas laterales, generaron esa tarde 21.000 ideas. La gente debe entender que la creatividad no es un regalo del cielo, sino un talento que cualquiera puede desarrollar. No es muy difícil hacerlo, pero requiere un serio esfuerzo. No es sólo sentarse a esperar que llegue la inspiración. ●