

La creatividad, ventaja competitiva de la empresa

▲ Ken Lizotte

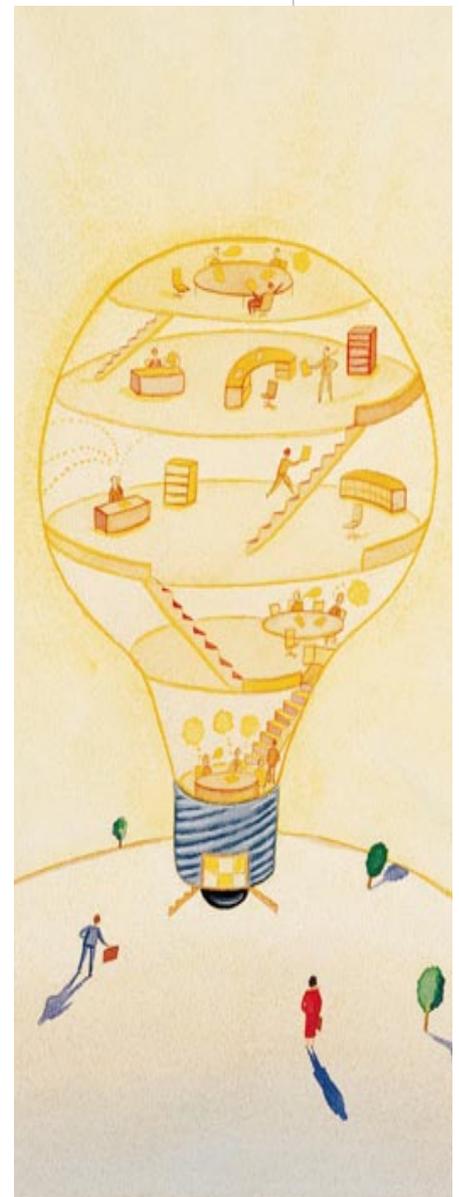
En mercados como los actuales, en los que los cambios son continuos y muy rápidos, las empresas tienen que anticiparse a las necesidades de sus clientes creando nuevos productos y servicios.

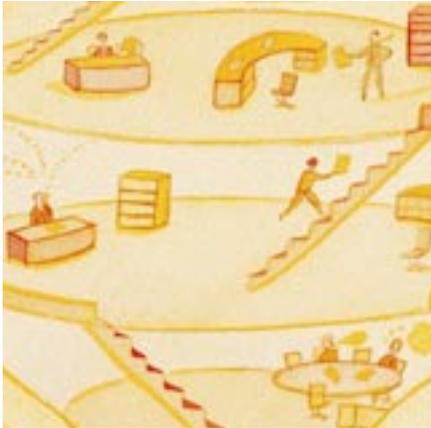
En 1941, un ingeniero suizo llamado George de Mestral se percató de la conexión que existía entre los cardos que se quedaban pegados a sus pantalones cuando iba de excursión por el bosque y la necesidad de simplificar algunas cosas. Así inventó el Velcro. De un modo similar, el sector del vidrio laminado experimentó una revolución en 1959 cuando Allistair Pilkington observó la grasa que se formaba en su agua sucia. La imagen le llevó a inventar un proceso para fabricar vidrio perfectamente liso.

Ambas ideas estuvieron estimuladas por un entorno que se salía de lo normal, que suele ser el ámbito en el que habita el pensamiento creativo. Otros productos que se crearon en entornos o medios poco familiares son las notas Post-It, las calculadoras de bolsillo y los neumáticos para coches.

Con frecuencia, nos quedamos atrapados en la utilización de nuestras mentes “lógicas” para buscar soluciones “realistas” a los problemas. En el proceso, las ideas dejan de fluir, nos damos por vencidos ante muchos problemas y dejamos que nuestros sueños y esperanzas se desvanezcan.

La mentalidad creativa nos ayuda a superar todos los “debería” y las “consecuencias inevitables de”, acelerando el funcionamiento de las partes menos utilizadas del cerebro para que sugieran ideas innovadoras. Este





Toyota siempre está
manejando nuevas
ideas sobre la forma
de satisfacer
los deseos
de los clientes

proceso es esencial en un mercado en el que resuenan las cambiantes expectativas de los clientes. Hoy día, las empresas más inteligentes se toman la molestia de tratar de satisfacer las demandas actuales de los clientes y aquellas que todavía se encuentran en estado latente. Estas previsiones de futuro requieren investigación e imaginación.

Pongamos como ejemplo el caso de Toyota, una empresa que siempre está entre las cinco principales vendedoras de coches y camiones en Estados Unidos: su equipo directivo siempre está manejando nuevas ideas sobre la forma de satisfacer los deseos de los clientes, introduciendo todos los años más modelos de vehículos, materiales más ligeros y velocidades de cruce más elevadas.

“Las empresas que son innovadoras se plantean preguntas completamente distintas de las que formulan las que no lo son”, dice Jack Ricchiuto, experto en creatividad y autor de *Collaborative Creativity: Unleashing the Power of Shared Thinking*. “Un grupo de preguntas tradicional comienza con los siguientes interrogantes: ‘¿Cómo podemos escuchar mejor a nuestro mercado?’ y ‘¿Cómo podemos satisfacer las exigencias de los clientes?’. Sin embargo, las empresas creativas como Toyota se formulan la siguiente pregunta: ‘¿Cómo podemos *sorprender* a nuestro mercado?’. Para responder esta pregunta hace falta un gran nivel de compromiso hacia la creatividad en la gestión”.

Extirpar la tradición

Las empresas creativas evalúan continuamente y dotan de nuevas herramientas su actividad. Siempre están mirando más allá del horizonte, ávidas de vislumbrar lo que se avecina. No obstante, su transición de organización tradicional a organización creativa rara vez discurre con facilidad, puesto que las personas, desde pequeñas, están condicionadas a pensar que *carecen* de creatividad.

De hecho, los estudios revelan que existe una enorme diferencia entre el comportamiento creativo de los adultos y de los niños. Un estudio, mencionado en *The Practice of Creativity* de George Prince, reveló que solamente el 2% de los adultos merece la calificación de “muy creativo”, frente a un porcentaje superior al 90% en el caso de los niños de cinco años o menos. La enorme caída comienza a los seis o siete años (edad en la cual sólo se considera “muy creativo” un 10%). Para los ocho años, sólo el 2% puede ser calificado como “muy creativo”, y esta cifra no vuelve a aumentar para ningún grupo de edad posterior.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que las reiteradas instrucciones recibidas durante nuestra etapa escolar sobre el modo de

hacer las cosas “bien”, junto con las amonestaciones de “no”, “negativo” y “mal”, tienen su repercusión. Estas indicaciones graban en las pequeñas mentes la impresión de que sólo existe una manera de hacer las cosas y que quienes discrepan son deficientes.

Con una sociedad que alienta tan negativamente la creatividad, no es extraño que a las empresas les resulte tan difícil conseguir que las personas piensen con libertad. Además, la verdadera creatividad, por definición, subvierte el estado de las cosas, ya que desmorona las hipótesis de las que se parte desde hace tiempo y plantea nuevas formas de hacer las cosas. Por tanto, es posible que tanto empleados como directivos se muestren reacios a extirpar la tradición y a manejar procedimientos arriesgados que no están contrastados. Sus respuestas ante las iniciativas de creatividad pueden ser enérgicas, inexorables y temerosas.

“Siempre pregunto a mis clientes con qué están experimentando”, dice Ricchiuto. “La respuesta más espeluznante que escucho es la siguiente: ‘No nos gusta experimentar; es confuso y no nos gusta fracasar’. Evidentemente, eso es precisamente engañarse uno mismo. Las empresas innovadoras saben que hay que aguantar la ‘confusión’ y el fracaso para triunfar”.

Rick Harriman, socio director de Synectics Inc., una de las empresas asesoras líderes en materia de creatividad en el mundo, coincide plenamente con esa percepción, en especial cuando se refiere a directivos que creen que una empresa puede sobrevivir en el entorno actual sin una mentalidad creativa constante y abundante entre sus filas. “Es muy peligroso que una empresa se dé por satisfecha con las cosas tal como están hoy día”, comenta. “La perspectiva de nuestros clientes es que, cuando nos enfrentamos a los tipos de cambios constantes de mercado y de productos que se dan en la actualidad, debemos ir por delante de la curva. Para eso hay que utilizar la creatividad”.

El cambio no significa necesariamente catástrofe, afirma Harriman. También puede entenderse como una oportunidad: “Para mantenerse en cabeza hoy día, hay que buscar oportunidades que antes no existían, y esto se consigue teniendo la mente abierta y admitiendo que, como los factores están cambiando constantemente, también nosotros debemos cambiar”.

El estudio llevado a cabo por Synectics entre 700 altos directivos pertenecientes a 150 empresas reveló que existe una “sólida y extendida conexión entre el compromiso hacia la innovación de una empresa y su éxito en el mercado”. Synectics reconoce que de su estudio no se puede extraer la conclusión definitiva de que la creatividad *genera* éxito, pero el estudio sí indica que existe una correlación. Las empresas con resultados

En un mercado de cambios continuos, las empresas deben anticiparse a las necesidades de los clientes y efectuar constantes mejoras.

Sin embargo, estas metas requieren mentalidad creativa, un valor que se empieza a anular desde nuestra infancia.

No sin cierto esfuerzo, los directivos pueden reactivar la mentalidad creativa de la empresa y estimular las nuevas ideas.

Sólo el 2% de los adultos merece la calificación de “muy creativo”, frente a un porcentaje superior al 90% en el caso de los niños de cinco años o menos

Las ideas más excéntricas pueden servir de inspiración a alguien para dar con una solución más viable

destacados, a las que denomina “estrellas”, eclipsan a las menos creativas “buscadoras” y a las tenazmente tradicionales “espectadoras” en todas las categorías del éxito: participación de mercado, volumen de ventas, moral y conservación de los empleados, y calificaciones externas de calidad. Synectics sostiene que las “estrellas” consiguen llegar a la cumbre gracias a que se comprometen con las infraestructuras, las políticas y las prácticas que fomentan la creatividad y la innovación.

Liberar la creatividad

El estudio de Synectics sugiere que es inteligente inyectar acciones y reflexiones innovadoras en la empresa. No hay un acuerdo absoluto sobre la manera de hacerlo porque la creatividad, por definición, no tiene límite alguno. No obstante, los expertos en el campo de la creatividad coinciden en una serie de principios básicos. A continuación ofrecemos cuatro de estos principios:

- **Deje que fluyan las ideas.** Durante siglos, nuestras escuelas y lugares de trabajo han promovido las relaciones de dependencia intelectual: las respuestas “correctas” eran las que estaban en las mentes de los profesores o los jefes, y las respuestas “incorrectas” eran las que estaban en la mente de cualquier otra persona. Las variaciones sobre este tema se repiten todos los días en el lugar de trabajo, sobre todo en las reuniones: alguien plantea una idea y ésta es rápidamente

Comentarios que aniquilan las ideas creativas

Es una buena idea, pero la verdad es que no tenemos tiempo para ponerla en práctica.

Costará demasiado.

¡Nunca hemos hecho nada así en el pasado!

¿Hay alguien que lo haya intentado antes?

Todo eso está muy bien en teoría, pero la alta dirección nunca lo aceptará.

Creo que te estás adelantando a tu tiempo.

Deberíamos crear un comité y analizar más esta idea.

desestimada por el director o por otra de las personas presentes en la mesa. Naturalmente, la presentación de ideas se interrumpe enseguida.

Los directivos deben resistirse a la tentación de cortar el flujo de ideas afirmando: “No, eso no funcionará en la vida”. La esencia del *brainstorming* es, en realidad, dejar que fluyan *todas* las ideas, por poco prácticas o insensatas que puedan ser. Dedique unos cuantos minutos a escribir las ideas de todos los presentes sobre una cuestión, antes de analizar si son o no prácticas. Las ideas más excéntricas, escritas sobre una pizarra para que todo el mundo las vea, pueden servir de inspiración a alguien para dar con una solución más viable.

- **Asegúrese de que se aceptan los fracasos.** Muchas empresas afirman hipócritamente que no pasa nada por cometer errores o por hacer algo mal. Sin embargo, cuando algo sale mal de verdad, se organiza la de Troya: gritos, recriminaciones, acusaciones y sanciones.

Los directivos realmente creativos promueven la investigación abierta de los errores y los fallos, con la teoría de que siempre se puede sacar una lección de las equivocaciones. Por definición, al asumir riesgos, unas veces se gana y otras se pierde. El fracaso debe ser aceptado como uno de los posibles resultados de la operación en general. No se debe tratar de planificar sin tenerlo en cuenta.

Los directivos creativos muestran su apoyo a este principio de diversas maneras. Uno de los vicepresidentes de Henry Ford cometió una vez un colosal error de inventario que le costó a la empresa pionera de automóviles más de un millón de dólares, que en 1920 era una montaña de dinero. Suponiendo que sería despedido, el vicepresidente redactó su carta de dimisión y se la entregó a su jefe. Ford leyó la carta y la rompió inmediatamente. “¿Creías que te iba a despedir después de lo que ha pasado?”, preguntó. “Acabo de invertir un millón de dólares en tu formación. ¡Vuelve inmediatamente a tu trabajo!”.

- **Añada música y color.** Lo primero que se recorta en las escuelas cuando los presupuestos son restrictivos son las cuestiones “no esenciales”, como el arte y la música. Sin embargo, la investigación “cerebral” realizada en los 20 últimos años ha puesto de manifiesto que estas actividades educativas, tradicionalmente consideradas “periféricas”, potencian la creatividad. Además del dibujo, la pintura, el canto y la danza, los científicos “cerebrales” destacan la importancia de las paradas en el trabajo, la relajación, la meditación, los juegos (recreo) y el soñar despierto.

Por tanto, las empresas creativas suelen encontrar formas de añadir música al ambiente de la fábrica o de la oficina, de diseñar decorados



coloristas, de patrocinar acontecimientos divertidos y de reembolsar a los empleados el coste de los programas que les permiten “afilarse la hacha”, como dice Stephen R. Covey.

- **Recorra caminos poco frecuentados.** Si se desea que la empresa ponga en práctica habitualmente una gran creatividad, se deben asumir riesgos, siguiendo direcciones desconocidas, intentando realizar experimentos grandiosos o lanzándose por acantilados. ¿No ha dado resultado el método de marketing de toda la vida? Intente hacer algo espectacular, diferente, descabellado.

Podemos mencionar el ejemplo de un vendedor llamado Peter, que tenía grandes problemas para conseguir que un cliente potencial echara un vistazo a su material de marketing. Cada vez que llamaba, el cliente potencial insistía en que no estaba interesado. Un día, absolutamente frustrado, el vendedor hizo exactamente lo contrario de lo que le habían enseñado en las clases de ventas y colocó los materiales de marketing en una gran caja de cartón, llena de advertencias como “¡No mire el contenido de la caja!”. Después, envió la caja a su cliente potencial, sin indicar remite. ¿Se imagina lo que pasó? El cliente potencial no pudo resistir la tentación de mirar lo que había dentro de la caja. Antes de que se diera cuenta, el cliente había leído el interesante material de marketing del vendedor y le había llamado para hacer negocios. Siguiendo un camino poco frecuentado –nada frecuentado, en este caso–, el vendedor consiguió un gran éxito.

Todos tenemos capacidad para ser muy creativos, y los directivos que sean capaces de comprender la creatividad podrán emplear las capacidades creativas de sus empresas para conseguir una extraordinaria ventaja competitiva. Es posible que cueste tiempo, es posible que sea necesaria una gran paciencia, tal vez sea necesario adquirir nuevos conocimientos o capacidades, pero ciertamente se puede conseguir. Las empresas inteligentes, las ganadoras, las líderes, las “estrellas”, son las que se comprometen para conseguir que esto suceda. ■

© AMA International y PMP.

Ken Lizotte

Consejero delegado de CareerScape, empresa especializada en creatividad de productos y negocios.