

Las *big berthas* en la cuerda floja de la creatividad

Michelle Blake y Simeon Duckworth

Consultores de marcas en Ogilvy Discovery Group de Londres.

Resumen

Sabemos que la creatividad es muy importante en las empresas, quizá incluso más importante que antes, y por este motivo resulta tan sorprendente que haya tan pocos ejemplos y que se reciclen constantemente los mismos casos. Da la sensación de que la creatividad genuina es poco común y por eso tan valiosa. ¿Por qué? Está claro que no se debe al hecho de que los gerentes no reconozcan su importancia, sino a que sencillamente es algo difícil. Difícil en un doble sentido. Primero, porque es difícil de formalizar –requiere el momento mágico– y segundo, porque la creación del medio adecuado para favorecer *los momentos mágicos* supone un desafío a muchas estructuras de gerencia actuales (especialmente a aquéllas de las *big berthas* del mundo empresarial, esto es, las grandes corporaciones) que han evolucionado de un modo muy particular. El fomento de la creatividad comporta una cierta pérdida de control y, por este motivo, un cierto riesgo. Se deberá llegar a un equilibrio, pero las empresas deberán ser valientes si quieren alcanzar una posición de liderazgo. A ello pueden ayudar las agencias y otros no profesionales que actúan como protagonistas creativos.

Introducción

«Cada uno de los trabajadores debe recibir cada día instrucciones claras y concretas sobre qué debe hacer exactamente y cómo debe hacerlo, y estas instrucciones se tienen que cumplir, sean correctas o no». F. W. Taylor.

Pocas personas, y menos todavía pensadores de gerencia, podrían atribuirse un impacto tan importante sobre el curso del siglo XX como Frederick Winslow Taylor. El padre de la gerencia científica, de estudios sobre tiempo en movimiento y de la reingeniería de procesos fue el gurú elegido por líderes industriales tan diversos como Henry Ford o Vladimir Ilyich Lenin. En la edad de oro de la manufactura, caracterizada por la visión pionera del mercado de masas, el objetivo era mantener los precios bajos, y la manera de hacerlo era exprimir hasta la última gota de ahorro eficiente de los costes de base, o sea, los trabajadores.

Resulta evidente ver cómo han ido progresando las cosas. Ahora, aquella frase de Henry Ford «puedes solicitar cualquier color que quieras siempre y cuando sea el negro» parece caracterizar la antítesis del marketing actual. En la actualidad, la mayoría de las empresas ya no libran la lucha clave con la competencia en el terreno del control de precios y costes, aunque ambos son todavía importantes. En el presente, las compañías vanguardistas se caracterizan por situar al cliente en el centro de su punto de mira y hacerlo de un modo altamente innovador e incluso revolucionario. Su lema no es la eficiencia, sino la creatividad.

En menos de quince años, compañías como Microsoft, Amazon.com y Starbucks han revolucionado no tan sólo los mercados en que operan, sino también las expectativas de los gerentes y accionistas en general. Han demostrado que el crecimiento rápido no puede venir de los recortes, los ajustes dimensionales o cualquier otra técnica de gerencia basada en denominadores. Estas eficiencias tan sólo pueden proporcionar ganancias incrementales. Los grandes premios se los han llevado aquellos que se han atrevido a pensar en grande, esto es, compañías como Dell y The Body Shop, que han creado sus propias oportunidades de mercado. Hasta cierto punto, no es nada nuevo. La creatividad siempre ha sido un factor importante. Durante todo el siglo, la diferenciación y la innovación han sido las claves del éxito de la mayoría de las empresas, sino de todas. Hacer aquello que hacen tus competidores y de la misma manera es la vía rápida hacia el desgaste de márgenes y la guerra de precios. Incluso la moda actual de la *creatividad* y la *innovación* entre pensadores de gerencia es tan sólo una extensión del pasado. En los años treinta, el economista Joseph Schumpeter afirmaba que la innovación y los emprendedores eran el flujo vital del capitalismo. Su frase «los vendavales creativos de la destrucción» capta ingeniosamente el impacto devastador que pueden tener los retos innovadores sobre los titulares.¹

A pesar de ello, y aunque la creatividad siempre ha sido importante, es posible que ahora lo sea más que nunca. La desregulación, la globalización y el avance rápido de la tecnología han atizado el fuego de la competencia. No ha habido nunca una época más incómoda para los competidores: es más difícil esconder-

¹ SCHUMPETER, Joseph (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press.

se tras barreras reguladoras, la protección comercial o el liderazgo histórico del producto. Incluso una posición dominante en los aspectos de distribución puede ser barrida de un solo golpe por alguna innovación de canal (como ha ocurrido en la banca o en los seguros telefónicos). La creatividad se convierte así en el último gran elemento diferenciador.

Pero hay un enigma. Aunque se reconoce que la creatividad y la innovación son importantes, ¿por qué es tan corto el listado de estudios de casos prácticos y de buenos ejemplos? Los que normalmente destacan son Virgin, Dell, The Gasp, Swatch, Dyson y un puñado de socios relacionados con Internet (Charles Schwabb, Cisco, America Online, etc.). Además de su creatividad y audacia, todos ellos tienden a tener una característica común: son compañías emprendedoras de primera generación. Pero, ¿qué ocurre con las compañías que ya tenían una posición establecida? Se puede hablar a favor de Microsoft, Disney, Ove Arup y, quizá, de un par de compañías farmacéuticas, pero hay poquísimos ejemplos de grandes compañías que hayan podido continuar renovándose o que hayan demostrado que la creatividad continua es una de sus habilidades esenciales.

Entonces, ¿por qué es tan poco frecuente encontrar una creatividad continua y persistente en empresas afianzadas? Ciertamente no se debe al hecho de que los directivos no reconozcan la importancia de la creatividad, al menos en principio. La mayoría de compañías descansan sobre un legado de innovación y lanzamientos de productos de éxito, lo cual supone una dimensión importante de la creatividad. También es poco probable que se deba a que no hayan apreciado del todo que la *nueva economía* ofrece menos protección a los competidores cuando los persiguen marcas desafiantes (a través de la desregulación, las nuevas tecnologías, etc.). El dolor competitivo que han causado algunas de estas exitosas compañías que han entrado completamente nuevas, como WallMart y Dell, resulta visible para todo el mundo. No se trata tampoco de una cuestión de tamaños. El área de Silicon Valley tiene más movimiento que la mayoría de multinacionales, crece más de prisa y es más creativa.

La creatividad es poco frecuente y por eso resulta tan valiosa, porque es difícil. Hay dos motivos: en primer lugar es difícil de formalizar, es decir, resulta necesario el momento mágico, un salto de inspiración; en segundo lugar, la creación del medio adecuado que favorezca los momentos mágicos se erige como un desafío para muchas estructuras de gerencia actuales (espe-

cialmente para aquéllas de las *big berthas* del mundo empresarial, esto es, las grandes corporaciones) que han evolucionado de un modo muy particular. Así pues, ¿es posible que las grandes compañías afianzadas puedan reencontrar el espíritu creativo y emprendedor, o están destinadas a ser barridas por los huracanes de la *destrucción creativa*?

¿Qué es la creatividad en la empresa?

Resulta difícil encontrar definiciones concretas de la creatividad, no obstante no es evidente que sea necesaria una definición precisa (por supuesto no lo es para ser creativo). Si buscamos ejemplos de creatividad, las típicas respuestas son ideas muy originales e imaginativas procedentes del terreno del arte: las novelas de James Joyce, el arte de Pablo Picasso, las sinfonías de Beethoven, etc. No obstante, las menciones no se limitan a trabajos de bellas artes, sino que Einstein, Johann Cruyff, Frank Gehry, el iMac y los Simpson también podrían recibir una nominación. Sin una definición clara, hay un entendimiento compartido, pues todos estos actos creativos parecen estar unidos por elementos de novedad y originalidad. El proceso creativo subyacente puede variar visiblemente, pero cada uno contiene al menos un pequeño salto de imaginación o de inspiración, en oposición al hecho de ser del todo una extensión mecánica de la lógica. La creatividad incorpora al menos una pizca de *magia*.

El significado de la creatividad es también difícil de precisar en el contexto de los negocios. Como entre el público en general, la mayoría de empresarios vinculan la creatividad al ámbito del arte. Y mientras Joseph Beuys puede haber vinculado el arte directamente al valor económico añadido (Arte = Riqueza), muchos directivos instintivamente no hacen esta conexión. Les preocupa el hecho de que la creatividad pueda ser interesada, el arte por el arte. Así, en la empresa la *blandura* de la creatividad va emparejada a la *dureza* de la utilidad. La creatividad, como cualquier inversión empresarial, debería producir un rendimiento comercial.²

² Sin embargo, eso no quiere decir que la creatividad con valor comercial deba ser comercial necesariamente. Las compañías farmacéuticas, por ejemplo, financian desde hace años investigaciones de «cielos azules» en las universidades. Esta inversión en la ciencia básica da un rendimiento que es público y altamente incierto. Con

Donde sí tiene un efecto adverso la definición amplia e implícita de la creatividad es en la definición de su alcance. Las asociaciones inmediatas de la creatividad con el arte y la ciencia «cielo azul» suelen llevar a pensar que su aplicación tan sólo se da en marketing e investigación y desarrollo (I&D). De hecho, de una encuesta reciente de *capitanes de la industria* del Reino Unido se desprende que el hecho de ser innovador se asocia muy a menudo al desarrollo de nuevos productos.³ No resulta sorprendente que la misma encuesta diese como resultado que las empresas que se consideraban más innovadoras y creativas fueran Microsoft, General Electric, 3M y Glaxo Wellcome.

Pero el alcance de la creatividad va mucho más allá del mero desarrollo de nuevos productos, por muy importante que éste sea. Schumpeter describió la creatividad como «hacer cosas nuevas o hacer de otro modo las cosas que ya se han hecho».⁴ Las cosas podrían ser un nuevo producto, pero también una nueva estrategia, un nuevo modo de procesar información sobre clientes, una nueva organización de empresa o una nueva manera de financiar la compañía. De hecho, algunas de las innovaciones empresariales más profundas de los últimos treinta años han sido financiadas. El descubrimiento por parte de Merton Scholes y Fischer Black de una manera de poner precio a opciones financieras ha dado un mercado con valor de trillones de dólares, un mercado tan enorme que un fallo podría amenazar toda la economía del mundo. Las compañías ahora pueden administrar los riesgos con una gama creciente de instrumentos y opciones exóticas. Incluso David Bowie se puede vender a sí mismo en el mercado de obligaciones abierto, cambiando derechos de autor futuros por efectivos (que se conoce como «obligación Bowie»). Esto es sin duda contabilidad creativa.

Dentro del marketing, la creatividad normalmente se asocia a las comunicaciones, especialmente a la publicidad, pero es su papel en la estrategia de marcas lo que más ha destacado en los últimos tiempos. Ha habido una revolución tanto en lo que se hace como en el modo de hacerlo. Marcas como Dell, Charles Schwabb, Virgin, Amazon.com e Ikea han transformado totalmente los mercados en los que operan, esto es, han revolucionado no sólo las bases de los mercados, sino también la relación de los clientes con las marcas. En lugar de morir el viernes de Malboro (2 de abril de 1993), el poder de las marcas se ha enfatizado durante esta década.

La confusión sobre el alcance de la creatividad también incluye la intensidad. Existen diversas dimensiones de la creatividad empresarial. Quizá sea más útil pensar en un continuo de creatividad. Por una parte está el tipo de creatividad más común y *casera*, que es el que encontramos cuando alguien se propone mejorar un producto, proceso o estrategia existente. Por otra parte está la visión que alguien desarrolla, solo o formando parte de un equipo, sobre cómo podría ser un futuro alternativo.

Un modelo que se ha sugerido propone cuatro tipos de creatividad en este continuo. Éstos son los siguientes: visionado, exploración, experimentación y modificación.⁵

Tabla 1. El continuo de la creatividad

Visionado	Exploración	Experimentación	Modificación
Buscar soluciones ideales a largo plazo	Cuestionar supuestos de núcleo y descubrir nuevas alternativas	Combinar y probar nuevas soluciones	Ampliar y construir sobre lo que ya se ha hecho

La creatividad de todo tipo siempre es un recurso escaso y valioso. Pero el tipo de creatividad más poderosa –y también menos corriente– es la visión. Estas visiones pueden llevar a cambios de paradigma en una industria. Andy Grove de Intel explica la corriente de un río donde hay un cambio continuo, pero donde imprevistos o «puntos de inflexión estratégica» introducen una nueva inestabilidad, como los rápidos de agua blanca.⁶

el incremento del conocimiento, sin embargo, puede reducir la incerteza y el riesgo de otras inversiones relacionadas en I&D.

No sorprende pues, que la misma encuesta hallase que las compañías percibidas como más innovadoras y creativas fuesen Microsoft, General Electric, 3M y Glaxo Wellcome.

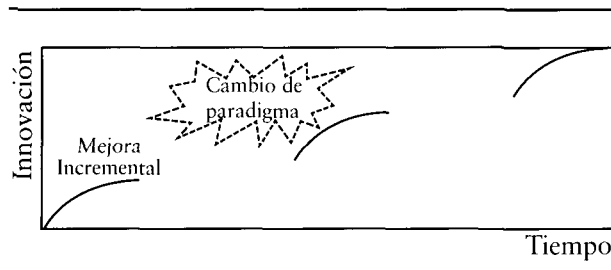
³ MORI (1999). *Attitudes of Captains of Industry*.

⁴ SCHUMPETER, Joseph (1947). «The Creative Response in Economic History». *Journal of Economic History*, pp. 149-159.

⁵ MILLER, William (1999). *Flash of Brilliance: Inspiring Creativity Where you Work*. Perseus Books.

⁶ DORDRECHT (1999). «Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity & Ethics». *Journal of Business Ethics (septiembre)*.

Tabla 2. Visionado del futuro



Este tipo de visiones es tan escaso –o puesto en práctica con éxito en tan pocas ocasiones–, que los nombres de las pocas compañías que lo han seguido se repiten como una letanía: Swatch, Microsoft, Amazon.com, Ikea, Walmart, etc. De hecho, ésta es la lista corta de estudios de casos prácticos que ya habíamos mencionado.

A pesar de que la creatividad visionaria es, en potencia, la más valiosa, se ha de promover todo tipo de creatividad. Las secciones siguientes tratan de los motivos por los cuales la creatividad se inhibe tan a menudo –con frecuencia de un modo no intencionado– dentro de tantas organizaciones.

Así pues, ¿por qué no ocurre más a menudo?

En contraste con el mundo previsto por F. W. Taylor, la mayoría de compañías admiten ahora que su activo más importante es la plantilla. Las compañías quieren que tanto los gerentes como el personal inviertan inteligencia y creatividad en su trabajo. Así pues, si no hay nadie que se dedique a restringir la creatividad en el lugar de trabajo, ¿cómo es que se reprime tan a menudo? Quizá Teresa Amabile lo resume mejor en la *Harvard Business Review*, donde escribe: «La creatividad se mina sin intención cada día en los medios laborales que han sido establecidos –con las mejores razones– para maximizar imperativos empresariales como por ejemplo la coordinación, la productividad y el control».⁷ Es el hecho de haber organizado las compañías en torno a procesos y producciones –un enfoque muy mecanicista– lo que hace que el acto esencialmente caprichoso de la creatividad sea tan difícil de introducir dentro de los límites muy lógicos de la organización.

En esta sección exploraremos más detalladamente algunos de los bloqueos más comunes de la creatividad en los que pueden caer las organizaciones. Éstos

han sido clasificados en cuatro grupos que parecen obvios: razones estratégicas, razones de organización, razones humanas y razones de control.

Razones estratégicas

Hacer las preguntas adecuadas

La manera de definir su espacio en el mercado define los límites de su visión estratégica. «¿En qué negocio me encuentro?» puede ser la pregunta básica que ha de responder una empresa, y es demasiado fácil errar la respuesta. Es mucho más fácil proyectar una continuación de la situación actual que prever un futuro nuevo para la compañía. Si la compañía acaba jugando el juego equivocado con un competidor, probablemente perderá, a pesar de los méritos que pueda tener su estrategia. Tomemos como ejemplo Borders Books en Estados Unidos, que introdujo el concepto de cadena de cafeterías-librerías frente a las cadenas tradicionales de librerías. Borders decidió ofrecer a sus clientes la posibilidad de que la compra de libros fuera una experiencia, mientras que las cadenas tradicionales pensaban tan sólo en mover libros de tapa dura y rústica. En situaciones como éstas, incluso si se hacen las preguntas adecuadas para estimular la creatividad, la compañía puede hacer mejoras incrementales pero dejar de hacer el tipo de movimiento visionario que hemos señalado antes. Incluso en un contexto del día a día es mucho más fácil caer en el error de no ponerse de acuerdo sobre la cuestión real.

Fijar metas

Dada la necesidad que tienen prácticamente todas las compañías de dar resultados positivos regularmente (a menudo trimestralmente), existe la tentación de reaccionar a los retos a corto plazo «agachándose y escondiendo la cabeza». A pesar de que esto puede animar a directivos y personal a solucionar problemas a corto plazo, a menudo causa confusión. Incluso cuando la compañía tiene algún tipo de visión o misión (por ejemplo, supraobjetivos) es demasiado fácil perderlos de vista en el día a día (de todos modos, a menudo los directivos y el personal tienen problemas para expli-

⁷ AMABILE, Teresa (1999). «How to Kill Creativity». *Harvard Business Review*, núm. 5 (septiembre/octubre), pp. 76-87.

car la visión o misión de su compañía). Es difícil, si no imposible, que directivos y personal piensen con creatividad sobre su trabajo, el futuro de la compañía y la dinámica de la industria si no existe un enfoque claro para esta creatividad (nótese que esto también ocurre en los proyectos).

Autosuficiencia

Son los líderes de la industria quienes más a menudo pecan de autosuficiencia. Es la trampa de «si no se ha roto, no lo arregles». Las compañías pueden subestimar a sus competidores, pueden interpretar erróneamente el propio éxito (¿ha ganado la compañía su posición de liderazgo o está arriba de todo porque sí?), pueden sobreestimar la fuerza de su relación con los clientes... Esta es una trampa con muchos puntos de entrada, pero básicamente la autosuficiencia se trata de bajar la equidad del propio producto. Es semejante a la Hidra, ya que la autosuficiencia suele ser un fenómeno cultural que afecta tanto a directivos como a personal a todos los niveles. Si una compañía supone que todo puede continuar como siempre, la creatividad, si es que aparece, tenderá a concentrarse en la mejora incremental.

Enfoque competitivo

Muchas empresas se lanzan a intentar ser el número uno de su industria y a menudo definen el liderazgo en función de los porcentajes de mercado, lo cual lleva una especie de carrera contra los competidores. Renee Mauborgne escribe en la *Sloan Management Review*: «Cuando se les pide que construyan la ventaja competitiva..., los directivos normalmente evalúan lo que hacen sus competidores e intentan hacerlo mejor. Así pues, su pensamiento estratégico es un retroceso hacia los competidores. Después de invertir un esfuerzo increíble, las compañías a menudo no llegan a más que una mejora incremental, esto es, la imitación, no la innovación. La ironía de la competición es que la competición intensa hace que la innovación sea indispensable, pero un enfoque obsesivo en la competición hace que la innovación sea difícil de obtener».⁸ Quizá sería mejor definir el liderazgo como un *liderazgo de pensamiento* que, aunque no ignora a los competidores, explora los límites externos del potencial de una compañía e impulsa la creatividad.

Enfoque reactivo

Es muy probable que una compañía adopte posiciones reactivas en lugar de proactivas en el mercado si ha practicado en él la autosuficiencia de su posición (por ejemplo, no puede elegir porque ha estado sobrepasada por los hechos) y/o si ha puesto demasiado énfasis en los actos de los competidores (por ejemplo, responde a movimientos competitivos); en cierto modo, este punto es un corolario de los puntos anteriores. Pero sea cual sea la causa principal, una vez atrapados en este círculo vicioso se hace cada vez más difícil salir del juego de atrapar al competidor durante el tiempo suficiente como para considerar la creación de nuevas oportunidades de crecimiento.⁹

Razones de organización

Liderazgo

Jerry Hirshberg, autor de *The Creative Priority: Driving Innovative Business*, dice: «A la gran mayoría de los futuros directivos, cuando comienzan sus estudios de empresariales en la escuela, se les enseña que el papel de líder consiste en liderar. Eso funciona muy bien con todo excepto con las ideas. Lo que se debe hacer con las ideas es seguirlas. El primer paso de un líder es dejar el campo libre».¹⁰ Pero las ideas creativas no son el único dominio del alto directivo. Es importante reconocer que las buenas ideas pueden llegar de cualquier ámbito de la organización. Desgraciadamente, los directivos de cualquier nivel pueden matar una buena idea y hay muchas maneras de hacerlo: a propósito (razones políticas, falta de confianza, etc.) como también sin darse cuenta (falta de enfoque, tiempo, recursos, etc.).

Historia

Tradicionalmente, los modelos de organización se han basado en jerarquías militares, poniendo énfasis en el control y la coordinación. Estos modelos son esen-

⁸ MAUBORGNE, Renee (1999). «Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy». *Sloan Management Review* (primavera), pp. 41-54.

⁹ Ídem, pp. 41-54.

¹⁰ HANSEN, Fay (1999). «Living the Creativity Priority». *HR Focus*, vol. 75, núm. 7 (julio), pp. 13.

cialmente reduccionistas, ya que restan complejidad.¹¹ Desgraciadamente, pueden quitar al mismo tiempo la latitud que da a directivos y personal el espacio que necesario para pensar de un modo creativo y explorar ideas nuevas. Además, una organización jerárquica, con estructuras por definición verticales, no facilita la fertilización cruzada entre funciones, ni tampoco promueve soluciones en equipo.

Cultura

Una fuerte cultura corporativa puede ser una fuerza muy positiva en una organización. Las personas que forman la organización trabajan mejor apoyándose mutuamente porque comparten un concepto común de «cómo hacemos las cosas aquí». A pesar de ello, especialmente en las grandes organizaciones corporativas típicamente jerarquizadas, las obsesiones de los directivos con las estructuras y los procesos pueden incrustarse en una cultura corporativa que en realidad inhibe el cambio. La creatividad que da nuevas ideas es un reto a la flexibilidad de la organización y al concepto de la gente de «cómo hacemos las cosas aquí». Hal Sperlich, inventor del minimonovolumen, dice: «Las personas que proponen cosas diferentes hacen que se pongan nerviosas las personas más conservadoras y el entorno corporativo no da permiso para hacer retos al *statu quo*».¹² También existe la manera de representar la cultura corporativa en la imagen y la percepción del lugar de trabajo. Por ejemplo, encasillar a las personas –consciencia de cubículo–, la idea de que si se ponen a las personas en cubículos de distracciones mínimas y luz fluorescente ambiental, de alguna manera serán más eficientes y no se distraerán. En lugar de eso, lo único que pasa es que la imaginación muere de inanición.¹³

Homogeneidad

Dios los cría y ellos se juntan, al menos eso dice el dicho. Pero a menudo, si observamos atentamente nuestras organizaciones, podemos ver que en parte es cierto. En general, las empresas atraen –a través de diversas políticas de selección y reclutamiento– a personas que en realidad se suelen parecer bastante. Nuestras similitudes pueden ser más o menos pronunciadas. Puede ser que una compañía busque personal del ramo de la ingeniería o que tan sólo seleccione personal de ciertas universidades o que insista en que los directivos tengan una licenciatura. Pero de todos modos, normalmente aca-

bamos siendo bastante similares en cuanto a puntos de vista, punto de partida, experiencia, etc. Resulta claro que los equipos homogéneos llegan a soluciones con mayor rapidez y con menos fricciones, y también conservan más ánimos por el camino, pero hacen poca cosa para estimular la pericia y el pensamiento imaginativo. Cuando todo el mundo llega a una reunión con el mismo criterio o con criterios similares, a menudo se marchan de ella sin haberlos modificado.¹⁴

Carreras

Por desgracia, resulta una ironía el hecho de que cuanto más tiempo pasan los directivos y personal en una empresa haciendo carrera, más experiencia tienen, pero a menudo se encuentran más comprometidos con el *statu quo* de la misma empresa. Al fin y al cabo, lo han construido, lo han cuidado y lo que es más, creen en él. Así pues, es mucho más difícil cuestionar el *statu quo* si de alguna manera es la creación propia –el resultado de los juicios, decisiones, trabajo propios– la que se ha de cuestionar. Los líderes son el grupo que a menudo tienen un mayor compromiso con el *statu quo*, mientras que los que tienen menos compromiso –el personal más nuevo (y a menudo más joven)– realmente tiene menos influencia. Esto, por supuesto, no quiere decir que los directivos con experiencia no puedan contribuir de un modo creativo, sino que quizá tienen un obstáculo adicional que deben vencer. El estilo personal y los puntos de partida evidentemente tienen un papel significativo en este punto.

Razones personales

Motivación

¿Por qué se tiene que molestar al personal en ser creativo para la dirección de la empresa? En muchas organizaciones hay incentivos bien escasos para que el personal haga el esfuerzo adicional de llegar a la solución extraordinaria en lugar de a la solución ordinaria. De

¹¹ DORDRECHT (1999). «Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity & Ethics». *Journal of Business Ethics* (septiembre).

¹² DeSALVO, Tina (1999). «Unleash the Creativity in your Organisation». *HR Magazine*, vol. 44, núm. 6 (juny), pp. 154-164.

¹³ «Lessons from Leonardo», *Training*, vol. 36, núm. 6, pp. 34-40.

¹⁴ AMABILE, Teresa (1999). *Op. cit.*, pp. 76-87.

la misma manera, es típico que no haya apenas recompensa si se advierten maneras nuevas e ingeniosas de servicio al cliente que parecen evidentes a los de la primera línea. Resulta claro que la creatividad no es la única que tiene problemas con la motivación. En otros contextos, la solución ha sido enlazar realización con premio monetario, pero mientras las opciones de bolsa pueden hacer trabajar a los ingenieros de programación durante toda la noche, existen evidencias de que no estimulan a los equipos a producir resultados más creativos. La investigación de Teresa Amabile de los últimos veinticinco años¹⁵ muestra que el personal suele ser más creativo si tiene un interés intrínseco en el problema, de modo que aceptar el desafío del problema es gratificante, agradable y motivador. El problema para la empresa es que dirigir el interés intrínseco es mucho más difícil que construir esquemas de premios monetarios. Es necesario que los directivos entiendan los intereses del personal y que los encaminen hacia las tareas adecuadas. Y cuando el problema no está tan bien definido –la estrategia de marca de la compañía, por ejemplo–, el personal debería sentir que tiene un interés emocional en el resultado. Debería ser como una misión personal.

Productividad y creatividad

En los últimos diez años aproximadamente, las corporaciones se han concentrado en convertirse en empresas ligeras y eficientes. Se han reducido, reconvertido y rediseñado, y han subcontratado fuerzas externas hasta llegar a una mayor productividad. El mensaje al trabajador individual es clarísimo: o productivo o despedido. No hace falta que este énfasis en la productividad entre en conflicto con la creatividad, de hecho, la creatividad a menudo es el camino hacia mayores ganancias añadidas por el trabajador. El problema realmente surge cuando el personal siente que hay que parecer ocupado. Como los directivos no pueden calibrar fácilmente el grado de productividad de un trabajador, cuentan con medidas secundarias, como por ejemplo hojas de horarios, horas cobrables, contratos de ventas, etc. La creatividad diaria se puede exprimir fácilmente, al mismo tiempo que las oportunidades de ganancias que ésta podría comportar.

Miedo al fracaso

La creatividad, el riesgo y el fracaso están íntimamente ligados. Richard Feynman, premio Nobel de Física,

dijo que para desarrollar ideas de trabajo con eficacia, intentaba fallar lo antes posible. No obstante, la mayoría de organizaciones no toleran bien el fracaso. La causa básica de este problema es la dificultad que tiene el directivo para saber si un trabajador que fracasa a menudo es un genio que trabaja o tan solo un fracasado. Este dilema de los directivos se explota y se empeora a través de la política interna, la lucha para ganar posiciones y los contratos de trabajo altamente incentivos (por ejemplo, con pluses de productividad). Para el empleado, el miedo al fracaso es una respuesta racional y la reducción en conductas de riesgo y creatividad es el resultado de ello.¹⁶

Falta de formación

La creatividad necesita recursos variados, entre los que se incluyen por ejemplo la estimulación, la motivación y un entorno físico y mental que las favorezcan. También son necesarias habilidades y formación. Los directivos deben comprender las fuerzas que permiten la creatividad y, también las que la pueden extinguir fácilmente. Los participantes de equipos creativos deben entender las técnicas, los mandamientos que facilitan el proceso creativo. Más importante y más general, la organización debe esforzarse por convertirse en una «organización de aprendizaje». El saber y la creatividad son complementarios.¹⁷ Quizá a veces la creatividad requiera una inocencia infantil (para hacer la pregunta adecuada), pero también resultan necesarias la habilidad para reconocer que la respuesta es la adecuada.

Razones de control

Delegación incompleta

La mayoría de organizaciones reconocen que la calidad de las decisiones se puede mejorar si éstas se dele-

¹⁵ Ídem, pp. 76-87.

¹⁶ Del mismo modo, el personal tiene un incentivo para tapar sus fracasos. Eso puede impedir gravemente que una organización llegue a aprender de sus propios errores, e incluso puede llegar a ser más serio: Barins, una banca de inversiones, quebró debido a que uno de sus corredores tapó sus errores.

¹⁷ Ver, por ejemplo, ESKILDSEN, Jacob, [et al.] (1999). «The Impact of Creativity and Learning on Business Excellency». *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 4/5 (julio), pp. 523-530.

gan desde arriba en las personas que tienen la habilidad y el tiempo de investigarlas a fondo. Pero la autonomía de estas unidades transferidas es limitada. Mientras en teoría podemos tener el encargo de considerar soluciones extremadamente creativas para sus objetivos, en la práctica sabemos que, si la dirección superior no está de acuerdo, no se aprobará el presupuesto. De hecho, la sola posibilidad de controlar es el peor enemigo de la creatividad.

La creatividad es difícil de valorar

Las técnicas de evaluación que más se utilizan son una medida inadecuada de la creatividad y, por tanto, de valor a los accionistas. Reflejan el pasado más que el futuro y se utilizan porque son fáciles, no porque sean las más relevantes. Estas técnicas se basan típicamente en proyecciones de flujos monetarios existentes, a veces con escenarios diferentes. El problema de estos enfoques es que se centran en el valor existente y no tienen en cuenta el precio de la oportunidad perdida. La consecuencia es que son absolutamente inapropiadas para medir la creatividad, que, en su nivel más básico, es una cuestión que trata de generar oportunidades futuras de comercio. Recientemente se ha progresado un poco en el desarrollo de técnicas más adecuadas basadas en analogías con opciones financieras.¹⁸ Estas técnicas basadas en *opciones reales* ya han generado mejoras –y revelaciones– significativas en las industrias farmacéutica y de prospección de petróleo y se comienzan a utilizar en la valoración de marca y la evaluación de publicidad.¹⁹ Pero hasta que no sean mejor entendidas y utilizadas, la creatividad probablemente continuará siendo infravalorada e infrafinanciada.

Repartición defectuosa de recursos

Los departamentos financieros tienden más a la contabilidad de costes que a asignar recursos a ideas con mucho potencial. Las rondas anuales de presupuestos e, incluso, los planes quinquenales, tienden a fomentar cambios incrementales de finanzas desde la base. La necesidad de cumplir con los presupuestos, especialmente al nivel de la unidad empresarial transferida, significa que los proyectos más creativos deberían dar indicios de ganancias rápidamente. A pesar de ello, ya que los proyectos más

creativos a menudo son los más difíciles de evaluar (por ejemplo, los sistemas de información no aparecen, no forman parte de la experiencia de los directivos, son difíciles de describir en investigación, imposibles de acotar, etc.) son los que suelen morir antes. En principio, el director de finanzas debería comportarse como una especie de inversor de riesgo, asignando recursos a las mejores ideas. Con demasiada frecuencia ocurre justo lo contrario. Se continúa dedicando dinero a proyectos fallidos, pues la compañía ha invertido en ellos casi todo su capital emocional y los mantiene en la unidad de cuidados intensivos.

Aversión a las pérdidas

Las grandes compañías se muestran una mayor aversión a las pérdidas que a los riesgos. Son más sólidos los flujos financieros y los modelos empresariales que las oportunidades futuras. A pesar de ello, no hay ningún directivo que quiera ganarse la reputación de ser «el hombre que se vendió a los Beatles», la realidad es que el riesgo de perder lo que ya se tiene impone demasiado. De todos modos, es muy difícil que los accionistas –o los posibles contratadores– sepan si se ha perdido una oportunidad por causa de incompetencia o accidente.

La canibalización

En la carrera por ideas nuevas, las empresas establecidas tienen una consideración adicional muy importante de sus empresas rivales: la canibalización de las empresas existentes. Incluso con una evaluación precisa de los riesgos y del valor de una nueva idea, las empresas establecidas podrían tener razón para demorarla o limitar su producción. Si la nueva idea o el nuevo producto se come las ganancias existentes y si no hay otra compañía que parezca dispuesta a lanzarla al mercado, no hay por qué hacerlo. El problema de este tipo de argumentación es que se oye más de lo que se justifica. Existen dos motivos para ello: en primer lugar, el argumento tan sólo tiene sentido en compañías con

¹⁸ AMRAM, M.; KULATHILAKA, N. (1998). *Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World*. Harvard Business School.

¹⁹ DUCKWORTH, S.; CHEBIB, J. (1998). *Giving a Brand Options: Impulsive Case History*. Londres: Ogilvy & Mather.

bastante poder de mercado, pero, como hemos dicho antes, las presiones competitivas aumentan en todas partes y la ventana para la oportunidad se estrecha cada vez más; en segundo lugar, aunque haya un elevado riesgo de canibalización, las compañías deberían desarrollar ideas continuamente. Al propietario, las ideas desarrolladas del todo le dan el derecho –pero no la obligación– de ponerlas en práctica. El valor opcional de una idea, el tener «algo en la manga», tiene un valor estratégico y adicional enorme. Desgraciadamente, se ignora a menudo porque demasiadas empresas confunden el hecho de trabajar en una idea con un compromiso implícito de su aplicación.

Pasos positivos hacia una organización más creativa

Con tantas barreras que hay que vencer, ¿cómo pueden conseguir las empresas que la creatividad se convierta en una de sus rasgos básicos y constantes? Ciertamente, no faltan los listados de propuestas que tienen la intención de promover la creatividad de individuos y organizaciones (las tablas 3 y 4 intentan resumir las más interesantes). Estos listados son recordatorios muy útiles, incentivos para pensar y apuntes de buenos consejos, pero realmente, ¿conseguirán que los ejecutivos superen algunas de las grandes barreras a la creatividad que hemos visto antes? ¿Harán que las grandes multinacionales sean tan creativas como Silicon Valley?

Tabla 3. Los individuos

Vosotros:
– Apasionaos por el trabajo y por lo que se cree que debe ser o hacer la empresa.
0
Vuestro trabajo:
– Intentad buscar situaciones en las que os sintáis cómodos y os identificuéis con el trabajo en lo que a intereses, habilidades y nivel de estímulos se refiere (es fantástico sentirse desafiado, pero no hasta el punto de peligro o pérdida de control).
– Daos suficiente tiempo –quizá incluso un tiempo programado para pensar dentro de la jornada laboral– y espacio para reflexionar.
– Compartid el entusiasmo por los objetivos de vuestro equipo/vuestra empresa.
– Divertíos en el trabajo.
Vuestro enfoque:

- Cuestionadlo todo: el problema, vuestros supuestos, la manera de solucionar el problema, las razones para resolverlo...
- Preguntaos: ¿De cuántas maneras diferentes puedo mirar este asunto? ¿Cómo puedo plantear de otro modo mi manera de enfocarlo? ¿De qué maneras lo puedo solucionar? en lugar de ¿Qué me han enseñado que me pueda ayudar a solucionar esto?. Si las viejas maneras son bien conocidas, quizá convendría inventarse algunas nuevas. Tomad en consideración las opciones más verosímiles y las más inverosímiles.
- Buscad siempre tanto las necesidades *no percibidas* como las *no cubiertas*.
- Colaborad con diversas personas a través de barreras de organización, verticalmente y horizontalmente.
- Aplicad métodos de creatividad, como lluvia de ideas, juegos de rol, apuestas, etc.
- Haced visibles las ideas, intentad combinaciones originales, pensad metafóricamente o en términos opuestos.
- Buscad la cantidad tanto como la calidad. Unas ideas engendran otras.
- Estad preparados para el azar; quizá un resultado inesperado pueda sugerir una nueva vía.

Los problemas reales van más allá que estos listados. Si miramos con atención las compañías en las que la creatividad ha efectuado un impacto profundo en los paradigmas de los mercados en los que actúan, parecería que muchas –o quizá incluso la mayoría– son de entorno empresarial. Esto se debe en parte a que los empresarios (sean empresarios *de verdad* o personas que habitan *bolsillos* empresariales dentro de organizaciones establecidas) habitan un espacio único en el que el conflicto entre el acto de creación y el proceso de aplicación lo resuelve una sola persona (o una unidad muy cerrada).

Pero de todos modos, esta no es toda la historia. La gran mayoría de empresarios no son creativos en absoluto. Tienen ideas basura que naufragan en los turbios mares del mercado y solamente podemos ver a los ganadores de la carrera darwiniana. Así pues, la lección real para las empresas establecidas no son tanto los empresarios en sí, sino la fuerza del mercado. Será el sistema el que traerá consigo la competencia creativa, no los individuos solos.

Tabla 4. Qué debería dar el sistema

Fijar objetivos:
– Cread un sentimiento arraigado de inquietud dentro del <i>statu quo</i> .

Entended que cualquier sistema de ganancias del que se dependa se agotará. Es como si fuera un cohete: se eleva con la energía que lo propulsa pero en algún momento la fuerza de la gravedad se vuelve a imponer. Hay pocas organizaciones que entiendan las limitaciones inherentes a los motores económicos actuales. En consecuencia se deben proyectar los objetivos hacia el futuro.

- Intentad imaginar un futuro plausible, el futuro que la compañía puede crear.
- Cread objetivos irresistibles, denominados Grandes Objetivos Audaces en el libro *Built to Last* de Collins and Porras; éstos son audaces, inspiradores e unificadores.
- Tened vuestros propios puntos de vista.
- Comprometeos con objetivos consensuados.
- Poned al consumidor en el centro del pensamiento estratégico: ¿Ofrecemos a los consumidores valores radicalmente superiores? ¿Nuestros precios son accesibles en el mercado de masas? (Fijad precios estratégicos para crear demanda, más objetivos de coste para crear ganancias).
- Poned todo lo que es *blando* en el centro; levantad el negocio en torno a la gente.

Valores de la compañía:

- Desafiad el *statu quo*.
- Potenciad la curiosidad.
- Celebrad los éxitos creativos pero tener en cuenta los fracasos. El fundador de IBM, Thomas J. Watson, dijo que si se quiere éxito, se debe doblar el índice de fracaso.
- Aprended de la experiencia, tanto éxitos como fracasos pasados, incluyendo los que parecen callejones sin salida.
- Id con la corriente de la ambigüedad y el cambio.
- Construid confianza con justicia.

Influencia en la red:

- Borrard los límites para acercar opiniones diversas y promover *las fricciones*; mirad el conflicto como una oportunidad para enriquecer y entender una cuestión.
- Involucrad a los asociados, proveedores, clientes, no clientes, en resumen, a cualquiera que pueda ayudar a ampliar las ideas a través de sus conocimientos, experiencia, aproximación...
- Agudizad los sentidos, ser conscientes del entorno (consumidores, competidores, tendencias, etc.) y de los futuros posibles.

Procesos de las compañías

- Mark Brown del Innovation Centre Europe sugiere la aplicación de fases en el proceso creativo: a) pensamiento de «cielo azul», b) fase roja de análisis y evaluación, c) fase verde de acción.
- No mateis las ideas demasiado rápido, aunque parezcan locas; nunca se sabe si una mala idea puede ser un paso hacia una buena.
- Comprended y medid el riesgo (incluyendo el coste de la oportunidad) y la oportunidad.

Creación de equipos:

- Dad libertad a los equipos para determinar cómo se deben hacer

las tareas, así como suficientes recursos para hacer la tarea (tomad nota de qué recursos no comportan necesariamente más creatividad).

- Estimulad la colaboración y la cooperación.
- Construid desde la diversidad.
- Ayudad a los directivos y al personal a aplicar el pensamiento integral, a aportar su experiencia vital a la oficina. Entended que las emociones comportan fuerza, vitalidad, creatividad.
- Reconoced personalmente las contribuciones creativas.

Así pues, es posible que la mejora en el diseño de la organización sea la manera más efectiva para que una empresa establecida pueda promover un entorno que no reprima el momento mágico de la creatividad. Incluso después de tantos años de rediseño, muchas compañías todavía están muy jerarquizadas, son muy burocráticas y son movilizadas por la ronda anual de presupuestos. Internamente, tienen más en común con el comunismo de estilo soviético que con las economías de mercado. La introducción de mercados internos para ideas, talento y capital aumentaría mucho el grado de iniciativa y creatividad dentro de la organización.

Pero todo tiene un precio. Y el precio de llevar el mercado hacia adentro, normalmente a través de la introducción de unidades de negocio más autónomas, es la pérdida de coordinación y control. Las pérdidas más evidentes se dejan notar en el grado en el que se comparte la información y en el sentido de comunidad. El saber es uno de estos activos más valiosos si se toma y disemina sobre una superficie amplia. Así, el saber de una organización radica más en la suma que en cada una las partes. La comunidad también es un importante promotor de la creatividad. Resulta sorprendente ver que, a través de la historia, los grandes descubrimientos creativos a menudo han surgido dentro de grupos. En este siglo, entre otros, hemos visto la Bauhaus (arte y arquitectos), el grupo de Bloomsbury (escritores, filósofos y economistas), el círculo de Viena (positivismo lógico en filosofía y política), la escuela de Nueva York (expresionismo abstracto) y Silicon Valley (informática y biotecnología). En cada uno de ellos, la infraestructura del grupo ayudó a promover la creatividad del individuo. Resulta claro que si se quieren promover los incentivos a la creatividad a través de procesos de mercado y la descentralización, hay que establecer un equilibrio.

Las organizaciones establecidas tienen una gama de opciones a su alcance: fraccionar la compañía y

crear unidades empresariales transferidas, crear empresas bolsillo protegidas, cambiar la cultura de la compañía para intentar promover más creatividad y/o comprar creatividad para la empresa. La mejor solución para muchas compañías estará probablemente en algún punto entre los dos extremos, esto es, entre deshacer la organización para crear unidades de negocio transferidas, o no hacer nada. Pero se trata de ser más valientes. Las agencias y otras personas externas pueden ayudar a sus clientes a ser más valientes actuando como protagonistas de la creatividad, pero básicamente lo tiene que hacer la compañía. La creatividad es un aspecto demasiado central para dejarlo por completo en manos de personal externo.

Comentarios de conclusión

La creatividad y las nuevas ideas y enfoques generados por ella son la clave para el avance de las compañías y para la reinención continuada, que es la clave del liderazgo en cualquier industria. Pero la creatividad no es una cosa que se pueda «poner en marcha» a placer. Si las grandes compañías establecidas (las *big berthas*) quieren que la creatividad se convierta en una de sus habilidades básicas, deberán ser más radicales en su diseño de organización. Nadie puede programar el «momento mágico» de la creatividad, pero el entorno, tanto físico como emocional, se puede hacer más favorable. Para muchas empresas, eso significa pasar de una cultura interna basada en el control centralizado a una en la que el mercado se interiorice a través de unidades de negocio más autónomas. La clave para la supervivencia en un mercado más creativo y empresarial es el mercado mismo.

Bibliografía

- AMABILE, Teresa (1999). «How to Kill Creativity». *Harvard Business Review*, núm. 5 (septiembre/octubre).
- AMRAM, M.; KULATILAKA, N. (1998). *Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World*. Harvard Business School.
- DESALVO, Tina (1999). «Unleash the Creativity in your Organisation». *HRMagazine*, vol. 44, núm. 6 (junio).
- DORDRECHT (1999). «Governance in the Participative

- Organisation: Freedom, Creativity & Ethics». *Journal of Business Ethics* (septiembre).
- DUCKWORTH, S.; CHEBIB, J. (1998). *Giving a Brand Options: Impulse Case History*. Londres: Ogilvy & Mather.
- ESKILDSEN, Jacob, [et al.] (1999). «The impact of creativity and learning on business excellency». *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 4/5 (julio).
- HANSEN, Fay (1999). «Living the Creativity Priority». *HR Focus*, vol. 75, núm. 7 (julio).
- «Lessons from Leonardo», *Training*, vol. 36, núm. 6.
- MAUBORGNE, Renee (1999). «Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy». *Sloan Management Review* (primavera).
- MILLER, WILLIAM (1999). *Flash of Brilliance: Inspiring Creativity Where you Work*. Perseus Books.
- MORI (1999). *Attitudes of Captains of Industry*.
- SCHUMPETER, Joseph (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press.