

En el futuro de los negocios, hay tres elementos que estarán a disposición de todo el mundo: la competencia, la información y la tecnología. Por eso, las dos cosas que van a importar al momento de diferenciarse serán el diseño y el suministro de valor, y en estas dos principios residirá la clave de la distinción. Para el ensayista estadounidense Edward de Bono, el método de razonamiento tradicional no está muy bien diseñado para estas funciones. Por eso, él propone un nuevo sistema: el pensamiento paralelo.

El problema del pensamiento actual es el proceso mismo del pensamiento inteligente. Se cree que, si tenemos un coeficiente intelectual alto, somos inteligentes y vamos a poder pensar bien. Pero eso no es cierto: hay mucha gente que es muy inteligente y que sin embargo no sabe pensar. El pensamiento es la habilidad motora de la mente. Es necesario enseñar el pensamiento ya que, de lo contrario, estaremos desperdiciando la inteligencia.

Usamos un método de pensamiento que fue originariamente diseñado hace más de 2.400 años por tres griegos: Platón, Sócrates y Aristóteles, pero que es muy limitado.

Mi objetivo es enseñarle a la gente a utilizar el pensamiento, a desarrollar un *software* mejor para el pensamiento.

#### Bienes comunes

En el futuro de los negocios, hay tres cosas que van a convertirse en *commodities*, que estarán a disposición de todo el mundo: la competencia (todas las organizaciones van a ser igualmente competentes), la información (desaparecerá la idea de que uno pueda tener mayor información que otros), y la tecnología (el valor que extraemos de la tecnología todavía es muy limitado).

En el futuro, las dos cosas que van a importar serán el diseño y el suministro de valor, y en estas dos cosas residirá la clave de la diferenciación.

# Repensar el pensamiento

## Marketing Estratégico

### Edward de Bono

#### Un nuevo modelo

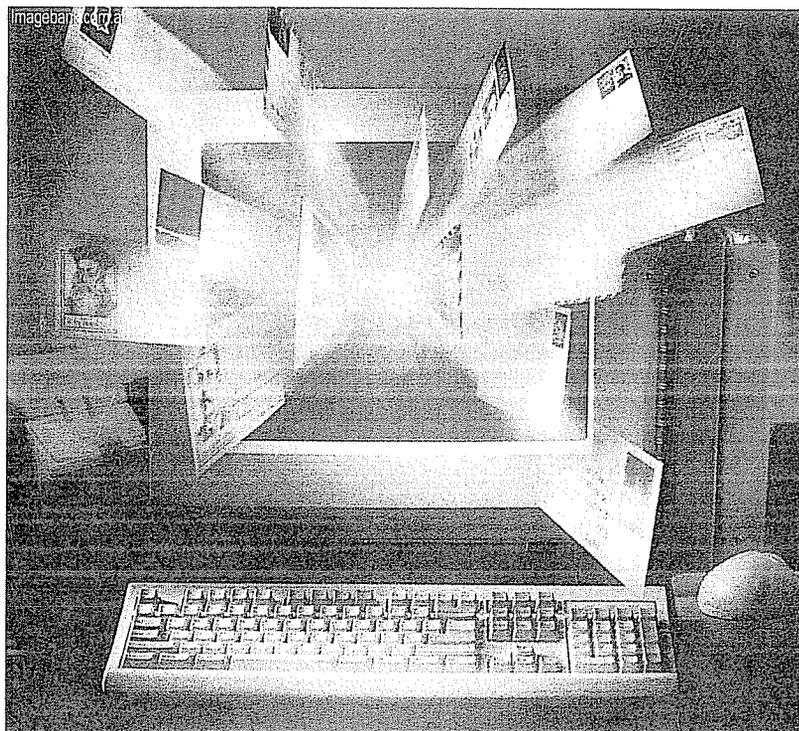
El pensamiento tradicional no está muy bien diseñado para estas funciones ya que se basa en el *qué es*. Alrededor de 90 por ciento de nuestro comportamiento y cien por ciento de nuestra educación tienen que ver con este tipo de pensamiento: *qué es esto*. Esto significa reconocer situaciones estándar y aplicar el remedio estándar. Este tipo de pensamiento nos ha venido muy bien hasta ahora, pero estamos operando muy por debajo del potencial que tienen nuestros recursos.

¿Cuál es el otro tipo de pensamiento? Se trata de *qué puede ser*. En otras palabras: diseño, creatividad, pensamiento constructivo. Diseñar algo que todavía no existe, en lugar de identificar lo que ya existe. No somos muy buenos en este tipo de pensamiento, porque todo nuestro esfuerzo se dirige a *qué es esto*. El pensamiento tradicional nos ha satisfecho durante más de 2.400 años, sencillamente porque no hemos diseñado nada mejor.

¿Qué es mejor? Lo mejor es el pensamiento paralelo.

Imaginemos que cuatro personas miran, cada una, un lado de un edificio. Cada una dirá que lo que ve es la imagen correcta de ese edificio. El pensamiento paralelo significa que en cualquier momento todos van alternando sus posiciones para ver qué se ve desde otro lado. El primer beneficio es que se llega a resultados mucho más rápidamente. Otra ventaja del pensamiento paralelo es que elimina el ego en el pensamiento: si uno se opone a una idea, no buscará el valor que la idea tiene. Y si la está favoreciendo, tal vez no sea suficientemente cauteloso.

Estamos operando muy por debajo del potencial que tienen nuestros recursos.



#### Seis sombreros para pensar

El corazón del pensamiento lateral está en la posibilidad de cambiar, en cualquier momento, la posición propia por la de los otros, para observar cómo se ve la realidad desde un ángulo diferente. Es decir, todos miran en la misma dirección, pero lo hacen alternativamente.

Con demasiada frecuencia, no obstante, cada interlocutor se encierra en su opinión y se empeña en *ganar* la discusión más que en resolver la cuestión. Una forma de liberarse de las ataduras de la discusión clásica es aplicar la técnica de los *seis sombreros para pensar*, uno para cada modo de enfocar la situación.

**Blanco:** el sombrero blanco es el de la información, neutro. Con este sombrero hay

#### Lecturas imprescindibles

##### Jorge Ponte

Creatividad e innovación, Cuaderno 5 de la colección Conceptos y Herramientas de Management, de Santiago Lazzati.

##### Edward de Bono

El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas, Editorial Paidós.

Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución, Editorial Paidós.

## Lluvia de ideas

Los psicólogos sostienen que un ambiente creativo debe ofrecer libertad, sentido del humor y del absurdo, y hasta una cierta cuota de desorden. Si por un momento se logra que cada cosa no esté en su lugar, será posible salir del camino trillado y entrar en el terreno de la experimentación, la prueba y la innovación.

"Hay algo en esta atmósfera. Uno se siente realmente libre aquí. Siente que está bien hacer algo que nunca se había hecho antes." La frase corresponde a un artista que trabaja en el desarrollo de nuevos productos en un edificio especialmente concebido como ámbito para la creatividad.

La empresa Hallmark Cards diseñó su Centro de Innovación teniendo en cuenta lo necesario -desde el punto de vista arquitectónico y organizacional- para que los empleados generen ideas creativas. Según afirma Charles Hucker, ejecutivo de la empresa, allí conviven expertos, artistas y técnicos en permanente intercambio de ideas. El objetivo es que no haya secretos y que a nadie se le escape lo que los otros están haciendo. Es común, por ejemplo, que los técnicos desarrollen un nuevo material sin preocuparse demasiado por sus aplicaciones. Ahí empieza el trabajo de los artistas, que ven los objetos desde diferentes lugares, les otorgan nuevos sentidos, juegan y experimentan con ellos, hasta encontrarles una variedad de usos. Estos son estudiados y perfeccionados junto con técnicos y científicos. El resultado final debe ser un nue-

vo producto para el mercado.

Si se dejan de lado las aventuras más audaces, existen ya varias vías probadas para intentar una unión duradera entre la creatividad y la cultura empresariales. La resolución de problemas técnicos, de producción y diseño de productos, puede enfrentarse con las diferentes técnicas para la "solución creativa de problemas".

El brainstorming, uno de los métodos más conocidos, consiste en ejercitarse en la asociación de ideas, evitando censurarlas antes de que terminen de nacer. También ganó prestigio la sinéctica, cuyo nombre proviene de una voz griega que significa unir diferentes cosas que no parecen tener relación entre sí. La técnica se basa en buscar analogías y metáforas para comprender los problemas desde puntos de vista más originales y "frescos".

Con estos y con otros métodos, se pretende generar un buen número de ideas y profundizar en las más interesantes, hasta llegar a soluciones viables y adecuadas a la realidad.

Para muchos, el crecimiento de la oferta de creatividad está acompañado por el peligro de la charlatanería. Con el título "La creatividad no es suficiente", Theodore Levitt publicó un artículo en la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, en el que critica a consejeros y creativos de agencias de publicidad que ofrecen a los gerentes un despliegue de ideas originales.

El autor sostiene que "no es sorprendente que estas personas critiquen tan

frecuentemente los supuestos males del conformismo en los negocios modernos. Pueden hablar así porque casi nunca han tenido el valor de exponerse, durante un lapso considerable, a los rigores de la disciplina de una organización cuya tarea principal no es producir palabras, sino actos".

Pero lo que a Levitt parece molestarle no es la abundancia de estas fuentes de ideas, sino la recurrencia de quienes traen propuestas inacabadas o apenas esbozadas.

El autor procura llamar la atención a las dos partes: los gerentes por un lado y los consejeros creativos por el otro. A los primeros les advierte que no pretenden encontrar en la creatividad una panacea milagrosa, y a los segundos, que presenten sus ideas con algunas estimaciones sobre su viabilidad y aplicación concreta. "Las organizaciones se crean para lograr un orden", señala Levitt. "Cuentan con políticas, procedimientos y reglas formales o tácitas. La tarea para la cual existen no podría realizarse sin estas reglas, estas políticas y estos procedimientos. Ellas producen el llamado conformismo, tan alegremente desaprobado por quienes cuestionan a la organización y su vida interna".

Vale la pena mencionar, como contrapartida, un pensamiento basado en la observación de la vida empresarial, la "segunda ley de Shaper", que afirma: "Independientemente de cómo se diseñe un sistema, los seres humanos siempre lo harán funcionar".

© Mercado Nº 889

## Glosario

### Brainstorming

Una técnica de grupo que estimula el pensamiento creativo. Concretamente es una reunión técnica para resolver problemas y buscar ideas mediante participación espontánea y sincera. El término deriva de brainstorm, que quiere decir "inspiración repentina", "idea genial", especialmente del tipo que conduce a la creatividad.

### Commodities

Mercancía, producto de primera necesidad. A partir de su significado amplio de materia prima o producto primario, hoy se lo usa también para referirse a un producto o servicio de uso corriente y no diferenciable o difícil de diferenciar.

que dejar de lado las propuestas y las conclusiones para concentrarse en los datos de que se dispone, qué información adicional hace falta y cómo se podría obtener. Si la información no es concordante, no se discute para decidir cuál es la mejor sino que, sencillamente, se guarda todo en paralelo. Sólo si se verifica que resulta esencial decidir entre las distintas versiones, se abre el debate.

**Rojo:** el sombrero rojo representa los sentimientos, las emociones, la intuición

Supuestamente, estos factores no intervienen en las cuestiones de negocios. Pero lo hacen, disfrazados de razonamientos lógicos. Con el sombrero rojo se los puede manifestar con libertad, sin necesidad de explicarlos ni justificarlos.

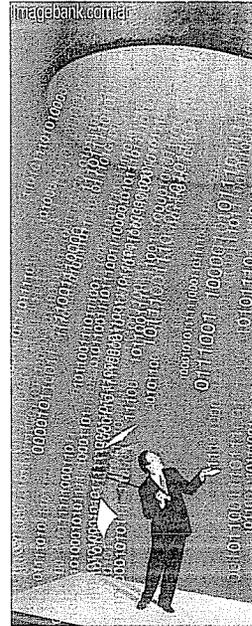
**Negro:** como la toga de los jueces, el sombrero negro simboliza la precaución, la evaluación del riesgo y, también, el juicio crítico. Pero se convierte en un peligro si se lo utiliza en exceso. Evita los errores, previene

las decisiones irrazonables al aportar medida, señala qué es lo que no se puede hacer, y explica las razones por las que la decisión no será provechosa. Es el sombrero más usado y, tal vez, el de mayor utilidad directa, siempre y cuando no se caiga en el extremo de ser excesivamente cauteloso y negativo.

**Amarillo:** aquí está la lógica, que permite ver el valor y los beneficios de las ideas, sobre una base real. Es como la luz del sol. Pero, así como el cerebro acepta con naturalidad el sombrero negro, se resiste a los valores del sombrero amarillo. Es una pérdida de tiempo intentar ser creativo si no se es capaz de ver la fuerza de las ideas. Este sombrero exige mayor esfuerzo que cualquier otro, porque los beneficios no siempre son obvios y exige un trabajo de búsqueda consciente.

**Verde:** con este sombrero, todos deben ser creativos, desarrollar nuevas ideas, buscar alternativas y otras posibilidades no exploradas. Abarca la provocación y el movimiento. No se trata de que una sola persona intente ser creativa mientras todas las demás se quedan esperando, dispuestos a criticarla. Todos deben hacer el esfuerzo creativo. El uso constante de este sombrero, el de las *posibilidades*

**Azul:** el último de los sombreros es el azul, la visión panorámica, el cielo, el control, la serenidad y el manejo del pensamiento. Mientras los otros cinco sombreros buscan los temas, el sombrero azul se concentra en el pensamiento en sí, en definir la situación y las soluciones alternativas para el problema. Es el que verifica los procesos, el que sigue la agenda, el que exige informes, conclusiones y decisiones. Por lo general, el líder es el que usa este sombrero porque es el responsable de que el proceso de pensamiento termine siendo productivo.



© Mercado

Eduardo de Bono

## Ni genios ni iluminados

Las empresas están formadas por seres humanos. Y cada vez se escucha con más contundencia decir que todos los seres humanos podemos ser creativos; que la creatividad no es cuestión de genios o iluminados sino que está en cada uno de nosotros.

Se dice esto, pero a algunas empresas les cuesta muchísimo funcionar creativamente. Hay empresas, incluso, que lo admiten y lo asumen como una preocupación, como un desafío. Otras empresas, en cambio, dicen que saben funcionar muy creativamente y que no les cuesta mucho desarrollar la creatividad de su gente. Lo que les cuesta, agregan, es ganar dinero. Hay empresas que hacen cosas realmente diferentes. Esto figura en libros, en artículos para revistas y se cuenta en cientos de conferencias. Estas empresas cuentan, por

ejemplo, los métodos de entrenamiento para sus gerentes, que incluyen actividades de montañismo y supervivencia para reforzar la autodeterminación y el team work, entre otras prácticas. Sin ningún tipo de explicación, sin embargo, las empresas aludidas pueden aparecer el día de mañana en cualquier revista de negocios en el rubro go down. Los cursos de montañismo y supervivencia no les habrán servido de mucho.

Es por ello que muchas otras empresas descreen de estas actividades exóticas y se preocupan sobre todo por funcionar como un relojito. Su cometido dicen es funcionar lo más eficientemente posible y dedicarse a contar los billetes. Mientras estas empresas cuentan los billetes, el mercado cambia, las reglas de juego se transforman y, súbitamente, se dan cuenta que están contando los

últimos billetes. Es en este momento cuando lamentan no haber hecho el curso de supervivencia.

Es que hay empresas que hacen cosas diferentes, pero no logran los resultados deseados. Y hay empresas que logran resultados, pero de un modo tan convencional que esos mismos resultados pueden ser alcanzados rápida y fácilmente por empresas competidoras y dejar de serlo. Repito: creatividad, en empresas y negocios, significa la capacidad para lograr resultados diferentes. Esto implica dos grandes temas: el tema de lo diferente y el tema del logro de resultados. Las dos cosas. Ser diferentes para lograr los resultados. Lograr resultados, pero que estos sean diferentes.

Por Eduardo Kastika

© Mercado