

## **Preguntas y respuestas: Tim Brown**

**Sea creativo sea desordenado y olvídense de la palabra «fallo».**

**Tim Brown, diseñador, autor orador en TED, CEO de IDEO y recientemente nombrado miembro del Consejo de Dirección de Steelcase, habla sobre la creatividad y cómo las organizaciones pueden fomentarla o acabar con ella.**

**360: ¿Cómo definiría la creatividad?**

**Tim Brown:** En general, es la capacidad para generar nuevas ideas. En el caso de las organizaciones, es una competitividad o aptitud creativa: la capacidad de generar nuevas ideas y hacer algo con ellas, o dicho de otro modo, la capacidad de hacer algo con la capacidad creativa que uno tiene.

**360: Por lo general, los empresarios no incluyen la creatividad en su lista de prioridades. ¿Por qué no?**

**TB:** El principal objetivo de los directivos en los últimos 50 años ha sido la excelencia operativa, que trata exclusivamente de optimizar los sistemas.

Evidentemente las condiciones han cambiado rápidamente en los últimos 10 o 20 años y actualmente el entorno comercial es muchísimo más volátil. De modo que la idea de creatividad, ser capaz de responder ante situaciones desconocidas de maneras que sean generativas, que creen nuevos tipos de soluciones en lugar de limitarse a repetir las soluciones del pasado, es cada vez más importante.

**360: ¿Dónde colocaría la creatividad en la lista de prioridades de las empresas actuales?**

**TB:** Creo que la relación es aproximadamente de 50/50. Las empresas deben tener el mismo grado de eficacia operacional que de creatividad. En algunas industrias esta proporción es aún más extrema. En muchas industrias basadas en las tecnologías digitales, en industrias en las que la creatividad ya es uno de los objetivos principales, las organizaciones supuestamente deben ser más creativas que un mero 50/50.

**360: Ha dicho que el empresario es el responsable de proporcionar los espacios y las herramientas necesarios para fomentar la creatividad y la colaboración. ¿Cuáles son esos espacios y herramientas?**

**TB:** Al contrario que en el mundo del trabajo basado en los análisis o los procesos, en las organizaciones creativas o basadas en la creatividad necesitamos una mayor variedad de entornos. Necesitamos entornos que ofrezcan soporte para los distintos niveles de energía, ya sea para la creación activa de ideas, lluvia de ideas o reflexión, o la conservación y el repaso. También necesitamos distintos tipos de espacios en lo referente a la acústica. Necesitamos distintos tipos de asientos para que las personas puedan aportar distintos niveles de energía a las distintas partes del trabajo. Una de las cosas en las que tienden a fijarse las personas que visitan IDEO son nuestros espacios y nuestros entornos. Ni son complejos ni demasiado caros de crear, pero son variados. Ofrecen el soporte necesario tanto a los equipos como a los individuos. Permiten adoptar distintos modos de trabajo. A menudo también son divertidos, porque queremos que las personas trabajen y resuelvan los problemas con optimismo.

IDEO en San Francisco, California, Estados Unidos de América

### **360: ¿Tienen las organizaciones creativas un determinado aspecto?**

**TB:** Para mí no se trata de colocar muchos muebles de colores y futbolines, sino de demostrar que las personas están poniendo a prueba sus ideas. ¿Se pueden ver prototipos por el espacio? ¿Veo trabajos pegados en las paredes que permitan a las personas compartir sus ideas y hablar sobre ellas? Existe un cierto grado de desorden en el proceso creativo que tiende a reflejarse en entornos realmente creativos. Es una de esas cosas algo paradójicas: si le tenemos demasiada estima a nuestro espacio, no siempre crearemos el tipo de entorno creativo que queremos. Uno de los mayores desafíos de las personas que se encargan de mantener el orden en nuestras oficinas es intentar hacer frente al caos y no dejar que el desorden se nos vaya de las manos con tanto cambio.

### **360: Los empresarios tienen que permitir a las personas tener un cierto grado de caos, ¿no es así?**

**TB:** Sí. Es preferible una cultura en la que los trabajadores tengan que pedir perdón que una en la que tengan que pedir permiso. En otras palabras, el permiso ya está generalizado, hasta tal punto que podría parecer que a veces es excesivo, pero en esta cultura se trata más de perdonar que de pedir permiso antes de tomar el más mínimo riesgo. Existe una relación evidente con la toma de riesgos. Si quiere que su organización sea creativa y genial a la hora de innovar y resolver problemas, debe conseguir que sus trabajadores asuman riesgos. Si para cada riesgo que quieran asumir (como utilizar la pared o cualquier otra cosa), tienen que pedir permiso, lo más probable es que no vayan a asumir riesgos en lo que realmente importa. Las culturas muy basadas en el permiso pueden ser culturas operacionales estupendas, puede que incluso, sean culturas de varianza baja, pero no son culturas ideales a la hora de resolver problemas de forma creativa.

**«Es preferible una cultura en la que los trabajadores pidan perdón a una en la que pidan permiso».**

**360: El fallo forma parte del proceso creativo. ¿Cómo pueden ayudar los empresarios a las personas de las organizaciones a comprender y aceptar el fallo como parte del proceso y aprender de él?**

**TB:** Creo que es una pena que la palabra «fallo» se convirtiese en lo que usamos para describir esa extraña condición de aprender cuando las cosas no van como uno esperaba, porque eso es en realidad de lo que se trata, de aprender. Evidentemente podemos pensar en los fallos como el tipo de fallo catastrófico de algo, como podrían ser los fallos de un sistema de seguridad o de un avión. Hay lecciones que se aprenden de esos fallos, pero son lecciones que uno desearía que no sucediesen a menudo, especialmente si está en juego la seguridad de las personas. Es un poco diferente de lo que es el proceso constante en el campo de la creatividad de aprender de las cosas que no salen como uno esperaba. Lo denominamos fallo, pero en realidad no tiene nada de fallo. En realidad se trata de la forma más valiosa de aprendizaje.

Uno de mis compañeros habla sobre cómo el aprendizaje se produce gracias al desequilibrio, ese momento en el que uno simplemente no sabe lo que está pasando. Uno se confunde porque el mundo no funciona como uno pensaba que debería hacerlo. Ahí es cuando el cerebro se abre a aprender algo; se crean nuevas neuronas y se forman nuevas conexiones.

La creatividad se basa en eso. Se basa en esos momentos de desequilibrio. De modo que tiene que procurar encontrar el fallo a algún nivel, buscar esos momentos en los que el mundo no es cómo pensaba que sería y que permiten obtener un nuevo insight al respecto. Esa es su nueva idea y entonces uno vuelve a avanzar. Al mismo tiempo, el objetivo no es fallar a un nivel catastrófico muy a menudo. Yo diría que si uno se acostumbra a fallar como proceso de aprendizaje, para cuando se llegue a las cosas que importan de verdad, ya se habrá librado de la mayor parte del riesgo, de modo que la probabilidad de que se produzca un fallo catastrófico se habrá reducido muchísimo.

Tim Brown habla sobre los tres roles que tienen los líderes de organizaciones competitivas en cuanto a creatividad y cómo valorar la creatividad de una empresa en un podcast en tiempo real de la revista 360 de Steelcase (disponible en iTunes y [SoundCloud](#)).