

# CEO\* Argentina

Responsabilidad Social Corporativa  
Hot Topics. Año 3. N°9. 2007

## Innovación y Creatividad

**Panorama general.** Superando al abogado del diablo, entrevista a Tom Kelley, Gerente General de IDEO | Distintas formas de ver a la creatividad en las empresas de hoy, por Eduardo Kastika, Director de Kastika & Asoc. | La gran oportunidad histórica: pasar del crecimiento al desarrollo, por Guillermo Oliveto, CEO de CCR Group | ¿Generadores, seguidores o negligentes? La innovación como estrategia competitiva, por el Lic. Daniel Castejón, Director de BMC Innovation Company | Las nuevas empresas como fuente de innovación, entrevista a Alejandro Mashad, Director Ejecutivo de Endeavor Argentina. **Enfoques.** Creatividad y Diseño, por Zalma Jalluf y Rubén Fontana, Directora de Proyecto y Presidente, respectivamente, de Fontanadiseño | El sujeto creador, por Javier Casas Rúa, Socio de PricewaterhouseCoopers | Educación y Creatividad, entrevista a Antonio Battro, Doctor en Medicina y Doctor en Psicología | Creatividad en la publicidad, por Ariel Vocalino, Director Creativo de IMC Comunicación | Arte y Negocios, por Máximo Jacoby, Curador, y Javier Casas Rúa, Socio de PricewaterhouseCoopers. **Casos.** Caso Sony, entrevista a Luciano Pizzi, Jefe de Producto de Sony Argentina | El Caso HSM, entrevista a Eduardo Bruchou y Nelson Duboscq de HSM Group.



Todo el contenido de este boletín es publicado únicamente a los fines de guía informativa. Nadie deberá actuar u omitir actuar sobre la base de la información contenida en él. Siempre deberá contarse con asesoramiento profesional para cada caso particular, ya que la aplicación de las leyes y demás normas regulatorias varía considerablemente en función de las circunstancias de cada caso y porque las leyes y demás reglamentaciones sufren regularmente reformas.

Material de distribución gratuita.

“CEO Argentina” PricewaterhouseCoopers y su red de firmas miembro no se responsabilizan en absoluto de las opiniones y comentarios vertidos por sus colaboradores y/o lectores en esta publicación, de los cuales son sólo responsables los autores de los textos. Asimismo, “CEO Argentina” no se responsabiliza del uso que sus lectores puedan hacer de ellos, ni de las consecuencias que puedan derivarse de dicho uso, ni de la calidad o veracidad de los documentos que se publiquen.

©2007 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PricewaterhouseCoopers Jurídico Fiscal S.R.L. y PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales S.R.L. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a las firmas argentinas de Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PricewaterhouseCoopers Jurídico Fiscal S.R.L. y PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales S.R.L. o, según requiera el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. \*connectedthinking es marca registrada de PricewaterhouseCoopers.

El contexto de la sociedad posmoderna se caracteriza por permanentes cambios en las conductas de las personas en sus roles como decisores, consumidores, trabajadores y profesionales, ante un mundo incierto y volátil, bien llamado por Lipovetsky como “la era del vacío”.

Esto, sumado al fuerte proceso de individualización, deriva en la necesidad de satisfacer necesidades “a medida” que se modifican dinámicamente.

El mundo global integrado y la sociedad de la “sobreinformación” corren el riesgo de sufrir una rápida estandarización y uniformidad, exigiendo de las empresas ágiles procesos de transformación, donde cobran valor los intangibles, la innovación como un proceso integrado en la vida de las corporaciones. El valor agregado es proporcionado por la “experiencia” vivida por los clientes.

Observamos entonces cada vez más en el mundo empresario en el que nos toca actuar como asesores, que surgen marcadas tendencias hacia la búsqueda de factores de diferenciación, corporizados en variadas formas: producto, servicios agregados, marca, estética, diseño, tecnología, comunicación y recursos humanos.

En paralelo, los procesos educativos tradicionales necesitan ser revisados para formar personas con capacidad de pensar en forma divergente, en autonomía y libertad psicológica, desarrollando la flexibilidad y curiosidad intelectual, y con posibilidades de convertir esa información en conocimiento, para ser aplicado a la resolución de problemas complejos con diversas soluciones creativas.

El arte ha sido siempre estimulador para la generación de ideas creativas. Es así que Pablo Picasso nos dice: “La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando.”

Esta es una frase potente que revela como la creatividad puede surgir en nosotros, en nuestra vida, en nuestras organizaciones en cualquier momento y lugar. La creatividad se ejercita, se practica, crece en nosotros a partir de una inspiración instantánea.

La creatividad es animarse a salir de la zona de confort, del statu quo a la que muchas veces la cotidianeidad nos lleva. Depende exclusivamente de cada uno de nosotros explorar más allá de lo conocido, pensar desde diferentes perspectivas, trabajar en equipo persiguiendo los mismos objetivos, respetar las diferencias, compartir puntos de vista, saber escuchar, dar espacio para la generación de ideas e inventar nuevos procesos para la innovación.

Finalmente deseamos reafirmar que la creatividad es una cuestión de estrategia. Es vital para cualquier empresa sumarse a esta tendencia actual en materia de innovación, invirtiendo tiempo y recursos en este proceso para crear e innovar.

Es por ello que desde PricewaterhouseCoopers le proponemos en este número de CEO Argentina que se conecte con la creatividad como generadora de estímulos, deseos, experiencias y nuevas ideas, a través de diferentes perspectivas, tanto desde el ámbito académico, educativo, social, cultural, como así también empresarial a través de casos concretos de éxito.

¿Por qué? Porque estamos convencidos de que todo negocio comienza siempre con una idea creativa.



Diego Etchepare  
Socio Principal  
PricewaterhouseCoopers

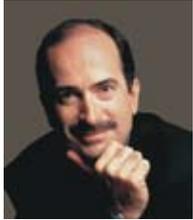


Javier Casas Rúa  
Socio  
PricewaterhouseCoopers



# Contenido

## Panorama general



### P06. Superando al abogado del diablo

Entrevista a Tom Kelley, Gerente General de IDEO.



### P32. Las nuevas empresas como fuente de innovación

Entrevista a Alejandro Mashad, Director Ejecutivo de Endeavor Argentina.



### P54. Creatividad en la publicidad

Por Ariel Vocalino, Director Creativo de IMC Comunicación.



### P14. Distintas formas de ver a la creatividad en las empresas de hoy

Por Eduardo Kastika, Director de Kastika &

Asoc., consultores en Management Innovador.

## Enfoques



### P38. Creatividad y Diseño

Por Zalma Jalluf y Rubén Fontana, Directora de Proyecto y Presidente, respectivamente, de Fontanadiseño.



### P20. La gran oportunidad histórica: pasar del crecimiento al desarrollo

Por Guillermo Oliveto, CEO de CCR Group.

### P42. El sujeto creador

Por Javier Casas Rúa, Socio de PricewaterhouseCoopers. Basado en el libro *El sujeto borgeano*, de Isidoro Vegh.



### P26. ¿Generadores, seguidores o negligentes? La innovación como estrategia competitiva

Por el Lic. Daniel Castejón, Director de BMC Innovation Company.

### P48. Educación y Creatividad

Entrevista a Antonio Battro, Doctor en Medicina y Doctor en Psicología.

## P58. Arte y Negocios

Por Máximo Jacoby, Curador - Centro Cultural Rojas/UBA y Javier Casas Rúa, Socio de PricewaterhouseCoopers.

## Casos



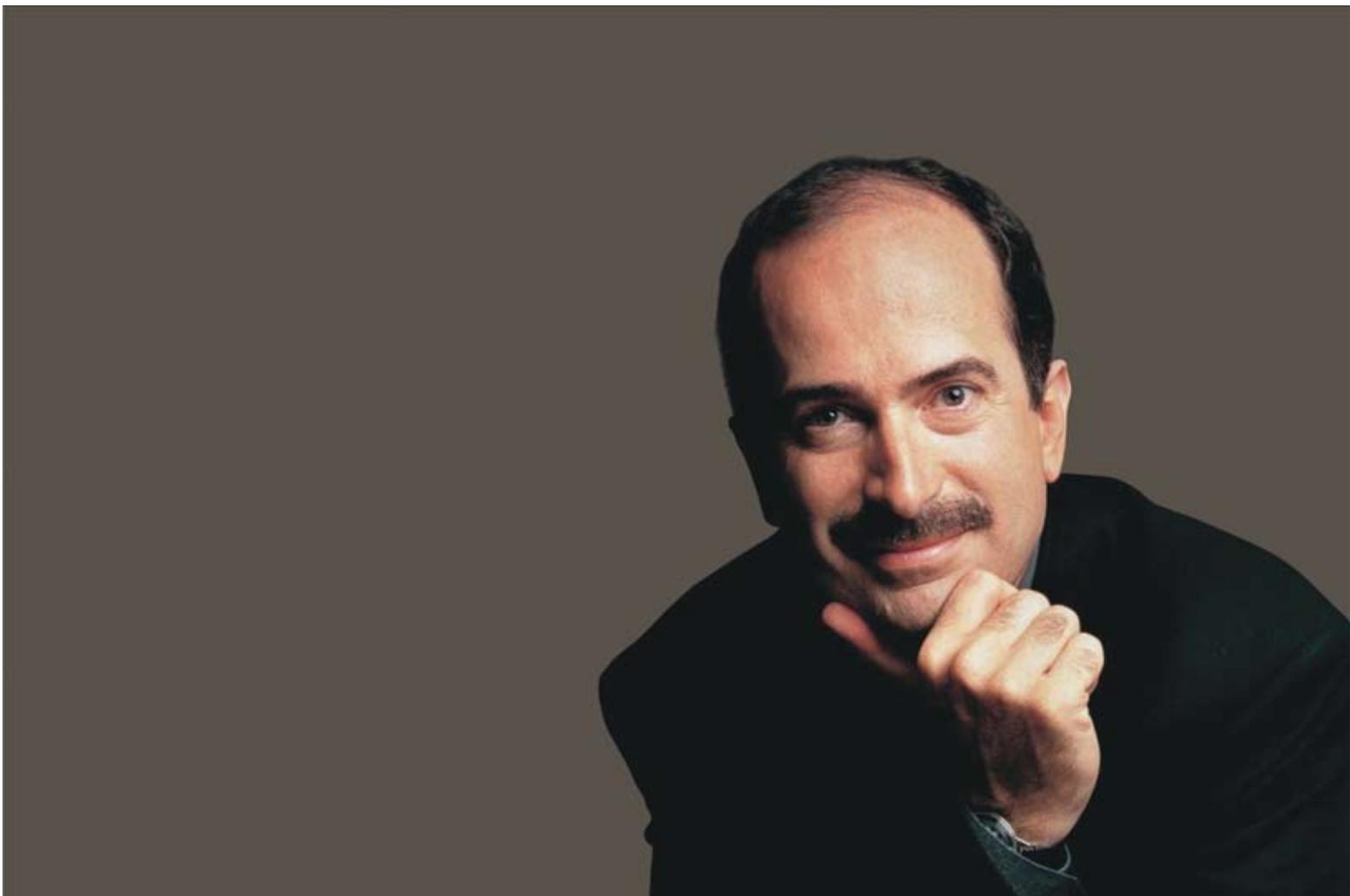
### P62. Caso Sony

Entrevista a Luciano Pizzi, Jefe de Producto de Sony Argentina.



### P66. El Caso HSM

Entrevista a Eduardo Bruchou y Nelson Duboscq, HSM Group.



# Superando al abogado del diablo

Entrevista a Tom Kelley, Gerente General de IDEO



... el resultado se trata del trabajo de un grupo, de varios colaboradores... Nosotros en gran medida no creemos en el genio solitario.”

CEO Argentina conversó con Tom Kelley, un líder de la innovación que visitó nuestro país para participar como uno de los principales oradores en ExpoManagement. Tom Kelley es el gerente general de IDEO, la agencia de diseño reconocida mundialmente por ser responsable de iconos como el *mouse* de Apple, la cámara instantánea de Polaroid, la Palm V y otros tantos productos y servicios innovadores.

En IDEO Tom comparte el trabajo con su hermano David Kelley, fundador de la compañía. Tom ha estado a cargo de áreas clave como desarrollo de negocios, marketing y recursos humanos. Es autor de dos libros: *The Art of Innovation*, que ofrece un recorrido por “la escena detrás de la escena” de IDEO, y *The Ten Faces of Innovation*, que distingue diez roles o personajes clave en el proceso de innovación que, además, deben luchar contra los infaltables “abogados del diablo” que con frecuencia actúan como barrera temprana de la creatividad.

Tom Kelley, con espontánea humildad, nos atendió desde su celular en los Estados Unidos y conversó con nosotros durante más de media hora, compartiendo parte de su experiencia y enseñanzas aprendidas a lo largo de su trayectoria en el mundo de la innovación.

PwC: En su libro *The Ten Faces of Innovation* usted habla de “equipos” innovadores y no de “personas” innovadoras. ¿Cree que la innovación siempre es un resultado de equipos, o hay alguien que en su opinión haya sido una “persona” innovadora?

TK: Aunque existen grandes aportes que una persona puede hacer al equipo, en un contexto de negocios se trata de equipos innovadores.

Una persona que trabajaba en IDEO y que es ahora profesor en la Universidad de California dedicó un par de años a estudiar a Thomas Edison, quien en la historia de EE.UU. es considerado uno de esos “genios solitarios”. Aún en este caso, si estuviésemos realmente presenciando el proceso observaríamos que el resultado se trata del trabajo de un grupo, de varios colaboradores. Pero en realidad a los medios, por el simple hecho de contar anécdotas, les gusta referirse a él como un genio solitario.

Nosotros en gran medida no creemos en el genio solitario, de hecho, tendemos a no contratar la clase de persona que quiere ser ese genio solitario. Ellos quieren obtener todo el reconocimiento, mientras que nosotros estamos convencidos de que todo lo que logramos hoy es el resultado de un gran equipo.

PwC: ¿Tiene un proceso que diferencie a esa persona que usted piensa que podría ser un “wildcat” (persona con experiencia práctica, que trabaja por su cuenta)?

TK: Gran parte de eso es una prueba, no lo sabemos hasta que los contratamos. Pero en la historia de nuestra firma no hemos contratado tantos extraños. Tendemos a conocer a la gente muy bien antes de que ingrese a trabajar, aprovechamos en gran parte al personal interno y tenemos un vínculo muy cercano con el mundo académico.

Mi hermano, el fundador de nuestra firma, da cátedra en un Master de dos años de duración en Stanford, y en ese programa no existen apuntes ni exámenes. Dicho programa consiste en un aprendizaje basado en proyectos y, de esa manera, se observa a los estudiantes hacer proyectos durante dos años, lo cual da una muy buena idea de lo que se tiene y de lo que no.

PwC: Una de las cosas que vemos en los procesos de educación formal, al menos en la Argentina, es que la creatividad básica que tienen los niños es generalmente “opacada” por la educación formal en la secundaria y en la universidad. ¿Cuál es tu opinión acerca de eso?

TK: Bien, estoy completamente de acuerdo con ustedes en este tema,

“ El rol que yo más disfruto, el que encuentro más intrínsecamente gratificante, es el rol de antropólogo ... Siento que estas personas son una fuerza innovadora clave para nuestra firma, ya que ven la necesidad latente, lo que el cliente no está pidiendo.”

## Las 10 caras de la innovación según Tom Kelley

### “The Learning Personas”

Estas personas están impulsadas por la idea de que no importa cuán exitosa una compañía es en la actualidad, nadie puede permitirse ser complaciente. Ayudan a que su equipo no se encierre demasiado en sí mismo y recuerdan a la organización que no sea demasiado engreída respecto de sus conocimientos.

**El antropólogo** es la persona que se aventura dentro del campo de acción para observar como la gente interactúa con los productos, servicios y experiencias para así poder encontrar nuevas innovaciones. Comparten características como la sabiduría de observar con una mente verdaderamente abierta, empatía, intuición y la capacidad de “ver” las cosas que han pasado inadvertidas.

**El experimentador** celebra el proceso, no la herramienta, probando y volviendo a probar potenciales escenarios para crear ideas tangibles.

**El cross-pollinator** crea asociaciones y conexiones entre ideas y conceptos no relacionados para incurrir en nuevos campos. Armado con un amplio conjunto de intereses, ávida curiosidad y actitud para aprender y enseñar, trae grandes ideas del mundo exterior para incentivar su organización.

### “The Organizing Personas”

Las tres personas siguientes son roles de individuos que son hábiles sobre el proceso frecuentemente intuitivo de cómo las organizaciones llevan ideas a cabo. Ellos lo reconocen como un juego de ajedrez complejo y juegan para ganar.

**El hurdler** es una persona que cuando se enfrenta a un desafío esquiva los obstáculos manteniendo una determinación tranquila y positiva. Este optimismo y perseverancia ayudan a incrementar el status quo de las nuevas ideas así como transformar obstáculos en los grandes éxitos de una organización.

**El colaborador** es la persona rara que realmente valora el equipo sobre el individuo. Coacciona gente fuera de su ámbito de trabajo para formar equipos multidisciplinarios. Al hacerlo, disuelve los tradicionales lazos dentro de la organización y crea oportunidades para que miembros del equipo asuman nuevos roles.

**El director** tiene un correcto entendimiento de la situación general, con una firme comprensión del pulso de la organización. A través del empowerment y la inspiración motiva a quienes lo rodean a tomar protagonismo y aceptar lo inesperado.

### “The Building Personas”

Las cuatro personas restantes son roles que aplican visiones de los procesos de aprendizaje y canalizan el empowerment de los roles de organización para llevar a cabo las innovaciones. La gente en estos roles es altamente visible y frecuentemente se las encuentra en el corazón de la acción.

**El arquitecto experimentado** es la persona con un inagotable enfoque para crear experiencias individuales extraordinarias. Traza el mapa que transformará algo ordinario en algo extraordinario – incluso placentero – en cada oportunidad.

**El escenógrafo** promueve entusiasmo e inspiran culturas creando un ambiente de trabajo que celebra al individuo y estimula la creatividad. Hace del espacio uno de los instrumentos más poderosos y versátiles de la organización.

**El narrador** captura nuestra imaginación con compiladas narraciones de iniciativa esfuerzo e innovación. Al animar sus historias con autenticidad, puede inspirar emoción y acción, transmitir valores y objetivos, incentivar colaboración, crear héroes y guiar a la gente y las organizaciones al futuro.

**El cuidador** es el cimiento de la innovación a tracción humana. A través de la empatía, trabajan para entender a cada cliente y crear una relación.

“ ... hay un momento, durante la fase de implementación, en el cual no estamos buscando nuevos experimentos, un momento en el que queremos dejar de lado todo lo demás que sabemos que podría hacerse, ya que tenemos que enviar el producto el ‘3 de enero’.”

existe un problema que se remonta al sistema educativo. Creo que el sistema educativo que tenemos actualmente funcionaba muy bien en el siglo XX. Preparábamos personas para trabajar, ya sea en fábricas o como empleados de oficina, en puestos muy estructurados.

Esto constituye una de las áreas de IDEO. Hemos comenzado a trabajar de a poco en sistemas educativos, ya que uno de nuestros objetivos es tomar parte de las enseñanzas que recibimos en los últimos 30 años de nuestro trabajo y aplicarlas a los niveles educativos primario y secundario. Mi hermano ha enviado a su hija a una escuela muy creativa y progresiva y ha ayudado a crear un centro de innovación allí, muy similar a IDEO, para que los niños hagan cosas que desarrollen su creatividad e inventiva. Se trata de un aprendizaje creativo para fomentar el desarrollo del hemisferio derecho del cerebro, preparándolos para hacer un aporte creativo a las empresas a las cuales ingresen a trabajar algún día.

En IDEO mismo hemos creado un pequeño programa para estudiantes de escuelas secundarias al que llamamos “*Boot Camp*”, que dura una semana y enseña a los alumnos de escuelas secundarias a utilizar la parte derecha de sus cerebros, a reconocer patrones o modelos, a hacer rápidamente

prototipos, ejercitar la ideación y el *brainstorming*.

Sí, creo que es algo que nos interesa a todos en todas partes del mundo, ya que dicha habilidad establecida es aplicable a todos los empleos. Mi temor es que los empleos rutinarios, es decir, los empleos que utilizan el hemisferio izquierdo del cerebro, van a ir todos hacia China e India.

PwC: Si bien aclara en su libro que una persona puede jugar un rol diferente en cada circunstancia o integrando diferentes equipos de innovación, ¿con qué tipo de persona se siente más identificado o qué tipo de rol juega con mayor frecuencia? En un reportaje que le hizo un diario inglés definió a Steve Jobs como un Director y a Bill Gates como un Cross Pollinator. ¿Cómo se definiría usted?

TK: El rol que yo más disfruto, el que encuentro más intrínsecamente gratificante, es el rol de antropólogo, aunque no tengo entrenamiento formal para ello. Lo descubrí muy tarde en mi vida. No tenía ningún tipo de apreciación de dicho rol hasta principios o mediados de los '90, cuando trajimos personas a cumplir este rol en IDEO.

Siento que estas personas son una fuerza innovadora clave para nuestra firma, ya que ven la necesidad latente, lo que el cliente no está

pidiendo. Tenemos un muy buen grupo en IDEO llamado 0-20, que consiste en observar clientes desde los 0 a los 20 años de edad. Una de las anécdotas, por ejemplo, se dio cuando estábamos intentando diseñar un mejor cepillo de dientes para niños y enviamos un equipo para observar cómo los niños cepillan sus dientes. Notamos que los fabricantes de cepillos de dientes para niños en el mundo directamente no habían pensado en esto.

Llevamos a cabo nuestra antropología, y el primer día descubrimos que los niños sostienen el cepillo de dientes de manera diferente a la que nos imaginábamos. Entonces, aunque sus manos son pequeñas, en lugar de un pequeño cepillo de dientes finito ellos necesitan un cepillo grande y grueso, porque lo toman con sus puños. ¡Correcto! Así, esa visión del antropólogo se traduce luego en lo que llamamos los “arquitectos experimentados”, las personas que diseñan cosas nuevas. Ellos dicen: “Necesitamos un cepillo de dientes grueso y maleable”.

Así, con una visión muy limitada, Oral B tuvo el cepillo de dientes para niños de mayor venta en el mundo durante un tiempo, porque fueron los primeros en hacer eso. Luego, como en toda innovación, surgen copias y todos tienen los cepillos

“ *Nosotros buscamos ‘comodines’... esa clase de señal que dice que hay algo especial acerca de esta persona, más allá de su experiencia en su disciplina o profesión.*”

gruesos y maleables para niños. Pero ellos tuvieron alrededor de 18 meses consecutivos ese mercado para sí solos.

PwC: Todas las personas o “caras” que describe están retratadas con un énfasis sobre características positivas. ¿Cuál sería el costado negativo o los defectos que ha notado en estas personas al trabajar en equipos con ellas y cómo maneja ese tipo de problema?

TK: El único problema sería tener a alguien con el modo equivocado y en el lugar equivocado. Por ejemplo: en IDEO tenemos muchos experimentadores, personas a las que les encanta intentar cosas nuevas. Así, el experimentador piensa: “Puedo mejorar cualquier producto o servicio, incluyendo aquél en el que estuve trabajando hasta recién”, y eso es maravilloso, porque están irradiando nuevas ideas.

Pero hay un momento, durante la fase de implementación, en el cual no estamos buscando nuevos experimentos, un momento en el que queremos dejar de lado todo lo demás que sabemos que podría hacerse, ya que tenemos que enviar el producto el “3 de enero”, tenemos que presentar esta nueva pieza de *software* o tenemos que lanzar un nuevo servicio en todo el país y

necesitamos terminar de ajustarlo. Esto sucede verdaderamente, tanto en la vida real como en la vida laboral.

Hay momentos en un proyecto o en un proceso en los cuales algunos roles son menos valiosos, de hecho, algunos roles no son bienvenidos en diferentes situaciones, incluso tampoco la innovación misma. Un grupo de mecánicos de autos de carrera, cuando saltan por encima de una pared y tratan de cambiar los neumáticos y enviar el auto en sólo 8 segundos, en realidad no están buscando innovación exactamente en ese momento. Buscan poner las cosas en ejecución. De esta manera, el rol de antropólogo no sería muy bienvenido en una situación como esa: “He advertido que cuando el auto llega...”. Ellos están preparados para decirle a esa persona: “¡Cállate, tenemos ocho segundos!”.

Por otro lado, todos tenemos estos múltiples roles: soy hermano, hijo, esposo, padre y empresario. Si estoy cumpliendo mi rol de empresario y me encuentro en una reunión difícil y mi hijo me llama porque me necesita; si no intercambio roles, si aún permanezco en el rol de empresario, entonces estoy en problemas. De hecho, creo que los tribunales de los Estados Unidos están llenos de casos de divorcio en los cuales

las personas siguieron actuando como empresarios en momentos en que deberían haberlo hecho como cónyuges.

PwC: Una nota publicada por Business Week los define como una firma que ha redefinido el concepto del buen diseño al crear “experiencias” y no sólo “productos”. ¿Cómo funciona esto? ¿Cómo definiría el “crear una experiencia”? ¿Hay algún proyecto en la historia de IDEO del cual tú estés especialmente orgulloso?

TK: Mi favorito en estos 30 años es un producto. La mayor parte de nuestro trabajo en estos días no consiste en diseñar productos, sino en diseñar las experiencias que los clientes tienen con respecto a los servicios. Aun así, el trabajo más gratificante que he realizado, hace ya varios años es el asesoramiento en el diseño un desfibrilador cardíaco (placas de metal que se colocan en el pecho y hacen estremecer al paciente sobre la camilla al darle la sacudida que vuelve a poner en funcionamiento su corazón).

Si bien no es en absoluto el producto más hermoso en el cual hemos trabajado, hemos hecho que esto sea tan simple que cualquier azafata sin ningún tipo de entrenamiento podría definitivamente salvar vidas

“ Creemos que lo más cerca que puedes estar [del cliente o potencial cliente] es quedándote sentado en el living con ellos, con un buen vaso de vino, hablando sobre sus vidas, u observándolos.”

en un vuelo; y de hecho muchísimas personas han sido salvadas. Así, comenzamos a trabajar con un diseño que no era lo suficientemente simple y durante el proceso de experimentación lo hemos ido simplificando.

Tan simple resultó que para testarlo le di el producto terminado a mi hija, de seis años en ese momento, quien nunca había visto uno antes. Le expliqué lo que el aparato hacía y le pedí que lo hiciera funcionar, y así lo hizo. Una niña de seis años de edad sin ninguna instrucción pudo hacerlo funcionar. Dicho producto ha salvado cientos de vidas, porque la experiencia es así de simple. Hemos hecho proyectos y desarrollado productos con los que ganamos miles de millones de dólares, muy bueno y felices de lograrlo pero... cientos de vidas... ¡Ay! Eso corresponde a otra categoría.

PwC: ¿Cómo seleccionan a la gente en IDEO? Ha dicho que emplean antropólogos, psicólogos, sociólogos, diseñadores, arquitectos, ingenieros, etc. Aunque cada uno tiene una formación diferente, ¿qué es lo que no puede dejar de tener una persona que vaya a formar parte de IDEO? ¿Qué características personales comparten, al margen de tener formaciones diferentes?

TK: Cuando yo ingresé, el cien por ciento de las personas provenía del programa que implementó mi hermano, pero ahora tenemos un grupo muy diverso. Tenemos un vínculo con distintos programas académicos, algo que, considero deberían hacer todas las empresas.

Una característica específica que buscamos es esta idea de mente innovadora (“t-shapedness”) que menciono en mi libro, es decir, alguien con gran profundidad en una determinada área. Nosotros buscamos “comodines”: alguien que sea un cineasta independiente por un lado, alguien que haya viajado por treinta países, alguien que haya pasado mucho tiempo trabajando en una pequeña aldea en India; esa clase de señal que dice que hay algo especial acerca de esta persona, más allá de su experiencia en su disciplina o profesión. Buscamos gente que haya demostrado interés en otras áreas que podrían de alguna manera repercutir en su puesto de trabajo.

Por otro lado, la manera de trabajar con el cliente ha cambiado y eso repercute también en las cualidades que uno busca en los candidatos. Si nos remontamos 20 años atrás, era suficiente con trabajar a puerta cerrada y entregar el producto al cliente mientras que a él le guste.

En la actualidad, nuestros clientes quieren participar del proceso y tener la posibilidad de hacer parte del trabajo para luego aprender a hacer estas cosas ellos mismos.

PwC: ¿Eso no significa una amenaza para ustedes?

TK: Pareciera ser una amenaza a largo plazo para la firma, pero es un riesgo que estamos dispuestos a asumir. Es por eso que ahora necesitamos además personas que interactúen bien con los demás. Por ejemplo: aquellas personas que son verdaderamente brillantes, que simplemente ven el problema y luego ven la respuesta en sus mentes pero no pueden decirte cómo lo resuelven, a menudo porque les parece obvio; esa clase de personas no son grandes maestros. En este sentido, necesitamos buenos comunicadores además de gente con capacidad para resolver problemas.

Cuando entrevistamos buscamos un fuerte consenso acerca del candidato, con lo cual en la entrevista participamos alrededor de diez personas del lado de la compañía: esto implica un costo mayor, pero no lo es realmente si se piensa en el largo plazo. Los candidatos hacen un pequeño ejercicio, tal como trabajaríamos con un cliente.

Se les plantea un problema y luego pasamos el día intercambiando ideas, efectuamos un prototipo, presentamos los resultados, etc.

Con la observación, detectamos aquellas personas que son mejores *team players*, los que surgen como grandes presentadores, otros con una enorme capacidad de procesamiento pero no muchas habilidades de comunicación, etc. IDEO es una firma pequeña y estamos dispuestos a prescindir de la persona brillante. Contrataremos a la que tiene una mente innovadora y puede desarrollar otras habilidades además de su especialidad.

PwC: Una de las principales herramientas que menciona como necesarias en un proceso de innovación es ver a través de los ojos del cliente, saliendo del escritorio y viviendo la experiencia de ser cliente. ¿Esto desplaza o complementa a los focus groups?

TK: En un proyecto hay diferentes momentos que necesitamos validar. Supongamos que nos encontramos con clientes que dicen que se trata realmente de una buena idea, pero es sólo una idea de 250 millones de dólares, y en realidad para que nos entusiasmemos con ella necesitamos que sea una idea de 1.000 millones de dólares. Entonces, a los efectos

de medir el tamaño de un mercado, un *focus group* puede ser bueno. Por otro lado, una vez que se hace el trabajo creativo y te encuentras frente a alternativas: ¿Deberíamos hacerlo rojo o azul? ¿Deberíamos lanzar esto utilizando el modelo de hoja de afeitar con el cual les damos la primera pieza sin cargo? ¿O deberíamos desarrollarlo como un servicio de suscripción? Te encuentras con matices con respecto a de qué manera van a comprar esto las personas y cuántos van a comprar. En ese entorno, el *focus group* reúne a las personas en un entorno de compra simulado, y consideramos que funciona.

Fuera de éstas y algunas otras instancias específicas, durante la mayor parte del proceso creativo queremos seguir al cliente o potencial cliente al hogar. Tememos que traerlos a las oficinas, a esa pequeña sala blanca con el espejo de dos vías, pueda hacerlos sentir fuera de su elemento. Si eres un antropólogo quieres saber cómo se comportan realmente cuando no estamos en la sala. Creemos que lo más cerca que puedes estar es quedándote sentado en el living con ellos, con un buen vaso de vino, hablando sobre sus vidas, u observándolos, en lugar de traerlos al entorno levemente artificial que caracteriza a los *focus groups*.

PwC: Antes habló de la necesidad de las organizaciones de ser flexibles en sus esfuerzos de innovación. ¿Cómo está adaptándose a esta cambiante economía global la manera de innovar de las compañías? ¿Cómo una empresa nutre y sostiene en forma continua y por sí sola esta cultura de innovación y renovación?

TK: Mencionaste la “economía global” y pienso que justamente la globalización de la economía es el principal factor que está impulsando la innovación. Uno tiene que estar atento, adelante, porque sino va a ser superado por alguien que por ejemplo tiene menores costos o mayor acceso a las materias primas.

CEO

Connected Thinking se trata de...

Ser agentes de transformación.

Considerar diferentes puntos de vista.

Ver, no solo mirar.



# Distintas formas de ver a la creatividad en las empresas de hoy

Por Eduardo Kastika, Director de Kastika & Asoc.,  
consultores en Management Innovador.

“ Hay una ‘mente organizacional’ con las mismas y trilladas autopistas que las mentes individuales. Con bromas similares, con lenguajes similares, con soluciones similares.”

## El desafío de despegarse de la “línea promedio”

Imagine usted una línea recta, que se proyecta a lo largo de un eje temporal con una pendiente hacia arriba no muy pronunciada pero constante.

Esta trayectoria lineal y progresiva es la que simboliza nuestra idea acerca del desarrollo de nuestra creatividad: ya tenemos “algo” y “con un poco” de capacitación vamos logrando, progresivamente, “mejores niveles de creatividad”.

En realidad, se trata de una recta teórica, una línea que funciona en nuestro imaginario: así, pensamos, se crece y progresa en nuestra profesión y en la creatividad.

Esta línea imaginaria (sin retrocesos, sin valles ni picos agudos, sin interrupciones) es el resultado de la información que nos llega día a día, de la interacción con nuestros entornos, de la capacitación que recibimos, de las experiencias que transitamos. Por supuesto, esta línea es altamente subjetiva, en cada uno de nosotros opera de modo diferente y se consolida alimentándose a base de comentarios, anécdotas, noticias, historias reales o inventadas, etc.

La llamaremos “línea promedio” y la definiremos como el conjunto de ideas, expectativas, soluciones,

suposiciones y juicios previos que tenemos sobre el mundo, sobre las empresas en general y sobre la empresa en donde trabajamos en particular.

Porque contra esta línea promedio solemos compararnos, contra esta línea promedio acostumbrarnos a evaluarnos, contra esta línea promedio **decidimos** si estamos creciendo lo suficiente o no.

Además, existe un conjunto de verdades generales que es ineludible y que funcionan para la mayoría de nosotros. Algo así como una “línea promedio de líneas promedio”.

De modo bastante sistemático, en las empresas decidimos a partir de este conjunto de respuestas y verdades “promedio”. Algunos lo denominan “sabiduría general”, otros “sentido común”, otros “pensamiento vertical”, otros “paradigmas”, otros “*conventional wisdom*”, otros “modas” (la misma raíz etimológica que “medio” y “promedio”), otros “modelos mentales”, otros “atractores”, otros “núcleo tenaz”.

Y se condensan en frases y posturas tales como: “El mundo es una selva”, “si uno no se cuida, lo comen los leones”, “esta empresa es un reflejo de lo que pasa en el país”, “más les das, más te piden”, “veinte empleados, veinte problemas”.

Esta línea promedio está, además, marcada a fuego por analogías usuales que ni se discuten. Ejemplos: ser un buen líder es como ser un buen “*coach*” de rugby, todos en la empresa somos clientes y proveedores “internos”, “los ‘contratados’ son ‘ciudadanos de segunda’, los ‘efectivos’ de primera”.

Hay una “mente organizacional” con las mismas y trilladas autopistas que las mentes individuales. Con bromas similares, con lenguajes similares, con soluciones similares. Mentes organizacionales que funcionan alrededor de estas líneas promedio.

A mayor jerarquía organizacional de un ejecutivo, más peligroso es este “enfoque al promedio”. Porque la línea promedio incluye formas promedio de suponer que lo que piensa y quiere la gente es muy sencillo de entender y es igual para todos. Se generan, así, muy pocas diferencias entre liderar y manipular. Los gerentes promedio van a lo seguro, a no asumir riesgos, a lo probado, a lo conocido... a lo promedio.

Y hay proveedores, opinadores, consultores e interlocutores que manejan muy bien estas situaciones: proveen ideas absolutamente promedio pero con los retoques de excentricidad suficientes como para que parezcan “rupturistas”.

“ ... las ventajas de la multidisciplinariedad son innegables: es muy difícil alcanzar los niveles de creatividad que logran los equipos multidisciplinarios.”

Si se pone de moda un DT de fútbol para dar charlas sobre liderazgo, varios son los gerentes promedio que lo venerarán e imitarán sin siquiera cuestionarse si sirve o no sirve la analogía. Aceptan la sugerencia de “la agencia”, lo contratan, se sienten orgullosos de haberlo contratado y se asumen como “super creativos” por haberseles “ocurrido” esa idea.

Hacer creatividad en una empresa implica desafiar constantemente esta línea promedio.

## Jugar por arriba de la línea promedio

El modelo clásico de grupo “creativo” es el “multidisciplinario”: un ingeniero, un biólogo, un abogado, un empresario y un filósofo. Estos integrantes, seguramente, armarán un equipo mucho más rico y creativo que un conjunto de cinco ingenieros trabajando al unísono.

Pueden haber excepciones, pero las ventajas de la multidisciplinariedad son innegables: es muy difícil alcanzar los niveles de creatividad que logran los equipos multidisciplinarios.

Y, mejor aún, cuando estos integrantes son capaces de ver más allá de sus disciplinas y estar abiertos a aceptar y trabajar con ideas de sus co-equipers. Un equipo **interdisciplinario** es aquél que

integra perfectamente las distintas disciplinas de sus miembros en pos de un objetivo que **vale la pena ser alcanzado**.

Esto define a un *Equipo Creativo*:

- Estar formado por personas con *diferentes estilos* de pensamiento y de acción. Es decir, “heterogeneidad entre los participantes”.
- Vivir *desafíos de alta calidad*. Es decir, ocuparse de proyectos que requieren “algo más” que resolver problemas o lograr objetivos cotidianos.
- Manejar *técnicas y métodos* avanzados de creatividad que permitan trascender las habilidades propias de sus profesiones.

Pero, esta visión ideal de la heterogeneidad es bastante utópica en las organizaciones de hoy. Tanto desde la perspectiva de la persona que debe juntarse con gente “poco parecida” a él/ella, como desde la de la empresa que debe tolerar/ invertir en los problemas que genera un equipo de gente “poco parecida” entre sí.

Nuestra tentación es buscar equipos con gente “más parecida”. Para que una persona acepte las **incomodidades** de estar en un grupo multidisciplinario debe,

ante todo, ser una persona cuyas principales seguridades **no pasen** exclusivamente por las certezas que le da su profesión.

Un geólogo, orgulloso de serlo, fervientemente creyente en el valor universal de la geología, difícilmente considere las ideas de un licenciado en comercialización como algo valioso. Especialmente, cuando estas ideas rocen temas que pueden ser defendibles o abordables también desde la geología.

Las empresas, en este sentido, mucho no pueden hacer y optan por pensar: “preferimos tres geólogos cerrados pero buenos geólogos, trabajando sólo en temas vinculados a la geología, que tener que administrar eternamente los conflictos entre geólogos y marketineros”.

La postura es razonable: forzar a las personas a flexibilizar su visión del mundo a partir de “obligarlos” a interactuar con personas con otras visiones, creo, no tiene ningún sentido.

Los grupos desarrollan montones de resistencias para evitar las incomodidades que esta “interacción con el otro diferente” supone.

El departamento de Recursos Humanos hace terribles esfuerzos para incorporar a personas con “perfiles diferentes” y, al poco

tiempo, las personas “con perfiles diferentes” se van o se igualan al resto reduciendo sus niveles de expectativas, moldeando sus puntos de vista a un “común denominador” o atrofiando aquellas habilidades que los hacían verdaderamente distintivos.

Como la frase *cliché* que se escucha en muchísimas empresas grandes: “un ingeniero hindú de la empresa “X” se parece mucho más (por su pensamiento o cosmovisión) a una bióloga francesa que trabaja en “X” que a **otro** ingeniero hindú que no trabaja en “X”.

Denominamos *Equipos Expertos* a aquellos que resuelven problemas creativamente, pero, **desde su homogeneidad**. Tal vez la mayoría de equipos dentro de las empresas tengan estas características.

Y, creo yo, la enorme enseñanza de los últimos 10 años en el terreno de la creatividad es que **no siempre es aconsejable tratar de convertir a un Equipo Experto en un Equipo Creativo**.

Los *Equipos Expertos* están formados por personas que **han decidido** trabajar desde la seguridad de sus conocimientos y experiencias ya adquiridos. Circunscribiendo su propia creatividad a la imaginación específica propia de sus áreas. Tal vez sean más “ingeniosos” que “creativos”, tal vez no se

despeguen demasiado de la línea promedio, pero sí se preocupan por estar, siempre, **algunos eslabones arriba**. Diferenciarse sin despegarse demasiado.

No es el *summum* de la creatividad, pero es el modo en que muchísimas personas deciden encarar sus carreras dentro de las organizaciones.

Los *Equipos Expertos* y los *Equipos Creativos* juegan **por arriba** de la línea promedio: los primeros intentan “superarla”, los segundos se proponen “desafiarla”. Los primeros buscan “mantenerse por arriba”, los segundos están obsesionados por “despegarse lo máximo posible” (Ver Gráfico 1).

**Gráfico 1.** Los *Equipos Creativos* y los *Equipos Expertos* se ubican por arriba de la “línea promedio”. Los *Equipos en Formación* y los *Pseudo Equipos* se ubican por debajo.



## Jugar por debajo de la línea promedio

Mientras un equipo se está formando, su desempeño creativo es bajo. Los primeros pasos de una persona en una organización suelen generar resultados de baja *performance* creativa.

Tal vez al principio exista una especie de “optimismo iniciático” en donde el profesional intenta “llevarse al mundo por delante” con sus ideas “frescas y novedosas” provenientes de afuera de la empresa.

Pero rápidamente las estructuras corporativas se hacen notar y esa “explosión creativa” inicial se hace trizas. Dicho profesional puede optar por “igualarse a otros lo más rápido posible” (y pasar a formar parte de un *Equipo Experto*) o seguir intentando y construir, de a poco, su propio entorno creativo que, a futuro, rendirá sus frutos.

Denominamos *Equipos en Formación* a todos aquellos conjuntos de personas, grupos incipientes, ensayos de trabajo en equipo e intentos de trabajo en equipo que existen dentro de la organización. Es “el semillero” de la empresa. De aquí surgirán los futuros *Equipos Creativos*. Y también surgirán (más rápido que los anteriores pero sin tanto vuelo) los *Equipos Expertos*.

“ La empresa no puede ‘decretar’ la existencia de grupos creativos. Lo que puede hacer es generar las condiciones propicias para que la gente desarrolle su creatividad y logre resultados creativos en los equipos de los cuales participa.”

Los *Equipos en Formación* juegan -mientras están “en formación”- por debajo de la línea promedio. Esto no es grave. Es así. Es un costo a pagar. Es la inversión que debemos desde el punto de vista de la empresa y desde el punto de vista de integrantes de los equipos.

Lo que sí es preocupante es la formación de lo que denominaremos *Pseudo Equipos*. Son los conjuntos de personas en donde más hondo han calado los bloqueos típicos a la creatividad: la inflexibilidad, la falta de fluidez, el desprecio a la originalidad, la rutina como trofeo.

Son “mini culturas” organizacionales que, sin demasiada conexión con los objetivos de la empresa, funcionan como sólidos equipos: con sus ritos, costumbres, lenguajes, códigos. Especie de “tribus” impermeables a estímulos exteriores con cierto nivel de creatividad (ingenio, en realidad) pero para resolver problemas que ellas mismas se generan: revolotear alrededor de sus quejas repetitivas, insistir en profundizar sus diferencias con otras áreas, defenderse de “enemigos” auto-inventados.

Claramente juegan por debajo de la línea promedio, con la firme intención de “nivelar para abajo” cada vez que sea posible (Ver Gráfico 1).

## Los cuatro cuadrantes

Quedan, así, formados cuatro cuadrantes teniendo en cuenta (Ver Gráfico 2):

- Si los equipos juegan por arriba o por debajo de la línea promedio.
- Si los equipos utilizan su creatividad para resolver “los problemas de siempre” o si “generan nuevos problemas” ante los cuales aplicar su creatividad.

Desarrollar la creatividad, en una empresa, es hacer algo con cada uno de estos cuatro cuadrantes.

Invertir en los *Equipos en Formación*:

La empresa **no puede** “decretar” la existencia de grupos creativos. Lo que puede hacer es generar las

**Gráfico 2.** Cuatro tipos de equipos en función de su nivel de creatividad y del tipo de problemas que los motiva.



condiciones propicias para que la gente desarrolle su creatividad y logre resultados creativos en los equipos de los cuales participa.

Para esto se debe invertir en formación, en capacitación, pero sobre todo en aceptar ciertos niveles de “ineficiencia” que todo equipo que se está formando genera. Cuando se invierte en *Equipos en Formación* hay que hacer todo lo posible como para que la opción “convertirse en un *Equipo Creativo*” sea una opción real y alcanzable (ver Gráfico 3).

Flexibilizar a los *Equipos Expertos*:

No todos los equipos de una empresa (no todas las áreas, no todos los niveles) deben ser vistos como “potenciales *Equipos Creativos*”.

**Gráfico 3.** Flexibilizar a los *Equipos Expertos* hasta que lleguen a su máximo nivel de creatividad. Invertir en los *Equipos en Formación*.



“ La clave, aquí, es que la empresa contemple una definición amplia de la creatividad: ser creativo es generar muchas ideas y aplicarlas, pero también es detectar y dar soporte a buenas ideas de los otros.”

Hay equipos que **requieren ineludiblemente** funcionar sobre la base de la homogeneidad de sus participantes y el *expertise* “vertical” en determinado tipo de problemática. Estos equipos, a su manera, también requieren de creatividad. Tal vez una creatividad distinta, de menor vuelo imaginativo pero mayor capacidad de “imaginación específica”.

Una vez que un *Equipo Experto* está conformado es conveniente trabajar en su consolidación (aunque tenga sus límites en términos de vuelo creativo) y no intentar transformarlo en un *Equipo Creativo* (Ver Gráfico 3).

La clave, aquí, es que la empresa contemple una **definición amplia** de la creatividad: ser creativo es generar muchas ideas y aplicarlas, pero también es detectar y dar soporte a buenas ideas de los otros, ser

**Gráfico 4.** Construir Equipos Expertos y dar otras opciones a quienes forman parte de Pseudo Equipos.



creativo es explorar y abordar nuevos negocios, pero también es resolver procesos técnicos para lograr mayor eficiencia.

#### Reconvertir a los Pseudo Equipos:

La empresa debe dar espacios diferentes para que los integrantes de estos grupos **puedan decidir** buscar otros caminos.

Los Pseudo Equipos pueden ser “heredados” de otros momentos organizacionales, pueden ser producto de estructuras y culturas que se enquistaron con el paso del tiempo o pueden ser resultantes de situaciones de crisis específicas.

En las empresas grandes es común que existan sub-culturas con “segundas agendas” propias que nada tienen que ver con los objetivos organizacionales. Modificar estas sub culturas (tomándolas como totalidades) es muy complejo. La recomendación es proveer a las personas que las forman posibilidades concretas de participar de otro tipo de equipos, de otro tipo de experiencias. **Posibilidades concretas** de “mostrarse”, de saber que es posible otro camino (Ver Gráfico 4).

#### Construir Equipos Creativos:

Las empresas deben invertir en construir la heterogeneidad, deben proveer desafíos de alta calidad, deben capacitar en técnicas y métodos avanzados de creatividad. Es decir, deben preocuparse por generar las condiciones necesarias como para asegurarle potencial a cada una de las características de los *Equipos Creativos* (Ver Gráfico 4).

Pero, sobre todo, la empresa debe preocuparse por **demostrar que los verdaderos ejemplos de desarrollo** son aquellas personas que forman parte de *Equipos Creativos*. Una empresa con poca creatividad es aquella que **no tiene ejemplos propios** para mostrar a quienes se están formando.

Cuando una empresa (que no es 3M ni Apple) debe iterar repetitivamente en los ejemplos del *post it* y del *i-pod* para demostrar “qué es la creatividad”, algo está funcionando mal. Las empresas deben crear **sus propios ejemplos**. Nada más contundente para aquellas personas que deben tolerar e invertir en sus *Equipos en Formación*.

CEO

A close-up portrait of Guillermo Oliveto, CEO of CCR Group. He is a middle-aged man with dark hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark grey suit jacket over a white shirt and a dark tie. The background is a plain, light-colored wall.

# La gran oportunidad histórica: pasar del crecimiento al desarrollo

Por Guillermo Oliveto, CEO de CCR Group



*Estamos llegando al ‘palito’ de la ‘y griega’. Las capacidades instaladas se agotan y el mercado sigue empujando con mucha fuerza.”*

## El momento “Y”

Gabriel García Márquez acuñó recientemente una frase: “La vida no es lo que uno vivió, sino lo que uno recuerda”. *Memorias del incendio*, el libro best-seller donde el ex presidente Duhalde relata desde adentro “el infierno”. Es una buena señal. Los argentinos queremos recordar. No se puede interpretar el presente, y mucho menos proyectar el futuro, sin conocer el pasado.

Es precisamente ese pasado el que hoy nos tiene prácticamente en una actitud esquizofrénica. Por un lado gozamos de un crecimiento económico vertiginoso que nos ha devuelto la calma, las sonrisas y la posibilidad de planificar a mediano plazo. Por el otro, estamos todo el tiempo preguntándonos hasta cuándo dura.

Borges decía que “la duda es uno de los nombres de la inteligencia”. No está mal dudar, pensar, reflexionar. Pero en ciertas circunstancias debemos actuar, más allá de toda duda. Inclusive, quedarse quieto también es un modo de actuar. Para tomar decisiones necesitamos recorrer con “ancho de banda” el contexto global, regional y local; y luego construir escenarios.

Estamos llegando al “palito” de la “y griega”. Las capacidades instaladas se agotan y el mercado sigue empujando con mucha fuerza. Las cadenas de valor están

tan “estiradas” que ante cualquier “resfrío”, todos estornudan. Este es el momento de decidir cómo se sigue. ¿Volvemos a invertir en infraestructura? ¿Cuándo? ¿Cuánto? ¿Qué tasa de retorno le pedimos a la inversión? ¿Cuánto riesgo estamos dispuestos a correr? ¿Hay realmente una gran oportunidad escondida tras el escenario electoral de octubre? ¿Podemos dejar pasar la oportunidad? ¿Qué riesgos entraña “apostar”? ¿Y cuáles “pasar”? ¿Qué tipo de jugadores seremos en lo que viene? ¿Osados? ¿Conservadores? ¿Cautos?

Recientemente el economista Miguel Bein se refería ante la pregunta sobre los riesgos futuros diciendo: “vivir es riesgoso”. Y ésta no es una característica exclusiva de la Argentina. En este contexto nos toca gestionar. Para muestra, vaya un botón.

En 2006, ante el recrudecimiento del tradicional conflicto entre israelíes y palestinos, Standard’s & Poors publicaba sus proyecciones 2007. Escenario 1: Irán no ingresa al conflicto. Barril de petróleo: U\$S 65.5. Estados Unidos: + 2.5%. Escenario 2 y 3, situaciones intermedias. Escenario 4: Irán ingresa al conflicto. Barril de petróleo: U\$S 250. Estados Unidos: cae 5.2%, y la inflación se dispara hasta el 10% anual. Ése es el mundo de hoy. Certidumbres no hay más, ni aquí, ni en ningún lado.

Miremos a Latinoamérica: Chile, el país de los grandes avances en las últimas dos décadas, el que, en principio, es un ejemplo para toda la región, vive de sobresalto en sobresalto. Su presidenta perdió más de la mitad de su popularidad en apenas un año de gestión. Siempre “el pasto crece más verde del otro lado de la verja”, pero basta cruzar la verja para descubrir que hoy nada es sencillo, en ningún lado.

Las capacidades gerenciales de un mundo así se asientan en tres vectores principales: 1) la capacidad de procesar la complejidad 2) la capacidad de procesar la incertidumbre 3) la capacidad de entender profundamente los deseos de la gente.

## Deseos humanos

Fito Páez dijo hace muy poco que los poetas son como los ciegos: pueden ver en la oscuridad. Uno de los grandes sensibles del rock nacional, el controvertido Charly García, comenzó la accidentada presentación de su último disco con una frase contundente: “Y nadie es feliz”.

La palabra progreso deriva del latín y significa “caminar hacia adelante”. La visión occidental del progreso está claramente emparentada con esta idea: siempre vamos por más. Y, hasta ahora, esta visión parece haber sido sumamente exitosa. Nos trajo hasta acá.

“ *Nunca tuvimos tanto dinero. Nunca supusimos que cuando lo tuviéramos seríamos iguales o menos felices que antes. Nunca fuimos tan libres para elegir. Nunca nos angustió tanto el no saber qué hacer. Nunca tuvimos tanto poder para cambiar el mundo... para bien o para mal. ¿Qué haremos?*.”

Todo aquello que durante milenios anhelábamos finalmente lo tenemos. El siglo XX fue el siglo del futuro. El “viejo” futuro ya llegó. La pregunta que nos conmueve hoy es: ¿Y ahora qué? Ni más ni menos que el desafío de construir el “nuevo” futuro.

A la hora de imaginar la “foto del éxito” que pueda estimularnos hacia nuestro nuevo avance, comenzamos por revisar el tiempo actual. Y nos desestabiliza ver que no todo fue tal cual lo planeamos.

Durante los últimos 50 años el ingreso real per cápita se multiplicó por 3 en los Estados Unidos. Sin embargo, el nivel de felicidad de la población es exactamente el mismo antes y ahora. Algo similar sucede en el resto de los países desarrollados. Esa brecha es todo un mensaje. Su aparente contradicción nos confunde y no hace otra cosa que expresar el carácter paradójico del tiempo que nos toca vivir.

Nunca vivimos tanto. Nunca nuestro tiempo nos pareció tan corto. Nunca fuimos capaces de generar tanta riqueza. Nunca hubo tanta gente viviendo en la pobreza. Nunca tuvimos tanto control sobre la naturaleza. Nunca estuvimos tan amenazados por los desastres naturales. Nunca tuvimos tanto dinero. Nunca supusimos que cuando lo tuviéramos seríamos iguales o menos felices que antes. Nunca fuimos tan libres para elegir. Nunca nos angustió tanto el no saber qué hacer. Nunca tuvimos tanto poder



En agosto de 2007 Guillermo Oliveto publicó su segundo libro, *El futuro ya llegó - Tiempos de Libertad y Angustia en la Sociedad Híbrida*.

para cambiar el mundo... para bien o para mal. ¿Qué haremos?

En *Amor líquido* el sociólogo Zygmunt Bauman sintetiza la extrema delgadez del hilo con el cual estamos cosiendo nuestra vida cotidiana actual. Dice: “Cuando la calidad no nos da sostén, tendemos a buscar remedio en la cantidad. Volar liviano produce alegría, volar a la deriva es angustiante. El cambio es embriagador, la volatilidad preocupante”.

Desde que Nietzsche mató a Dios, nos quedamos desnudos. Ya no hay excusas, estamos a cargo. Ahora que tenemos “los medios”, el debate

se centra en cuáles son “los fines”. Entre el “todo” y la “nada” hay una distancia ínfima. Si para la lógica postmoderna “todo vale”, ¿qué es lo que tiene realmente valor?

Esta es la pregunta que, mientras seguimos disfrutando de la fiesta de la libertad, emerge en lo más profundo de nuestro ser. El ser humano es un animal insatisfecho por naturaleza. Cada satisfacción dispara una nueva búsqueda. Ningún deseo tolera su concreción. Y es justamente este carácter elusivo del deseo el que motoriza desde siempre nuestro desarrollo como especie.

¿Cuál es el nuevo deseo que comienza a latir ahora que “el futuro ya llegó”? ¿Qué búsqueda se asoma detrás de la vorágine del *carpe diem*? El deseo de sentido.

Podemos imaginar que en este siglo XXI de omnipresente tecnología, el nuevo futuro será un tiempo de *cyborgs*. La lógica del progreso se expresa en la tecnología como en ninguna otra parte. Siempre la nueva versión es mejor que la anterior. Siempre hay algo más por ir a buscar. Al combinarse con la ciencia su poder crece exponencialmente.

No son pocos los que ya sueñan con que la ingeniería genética nos permita en breve encargar “hijos a la carta”. Eso es posible. Tan posible como que, a pesar de todo lo que la ciencia y la tecnología puedan cambiar, hay algo que se mantendrá inalterable: nuestra condición humana.

Cuando todo cambia, la clave pasa por entender qué es lo que se mantiene estable.

Como seres humanos, comprender el sentido de nuestro paso por el mundo ha sido una búsqueda histórica. Durante cientos de años esta búsqueda pareció concentrarse en una noción del progreso muy vinculada a lo material. Es lógico. Vivíamos en la miseria y nos moríamos de hambre.

Hoy la búsqueda comienza a ser otra. Y es justamente eso lo que nos lleva nuevamente a “las bases”. A aquello que está en lo esencial, que tiene la profundidad de lo simple, de lo básico. A las cosas que nos movilizan como personas, ayer, hoy y siempre. A todo eso que los griegos supieron comprender hace 2500 años.

La Argentina, por supuesto, no sólo no está fuera de esta búsqueda, sino que los sucesos acontecidos en la reciente crisis de 2001/2002 la profundizan. Después de haber corrido toda una década detrás de una gran promesa material, hoy volvemos a mirar más allá del bolsillo. No es que el dinero no sea importante, ni mucho menos. Pero sí descubrimos que si es lo único que nos importa, aún siendo exitosos, fracasaremos. El atajo buscado fue una trampa mortal. Con la hidalguía de sentirnos sobrevivientes nos atrevemos a pensar diferente. Hoy preferimos ir más despacio, pero más seguro. Sin tantos atajos, pero disfrutando un poco mejor el

recorrido. Cuando sólo se trata de llegar, lo más probable es que, aún lográndolo, nada tenga realmente valor. Cuando, en cambio, se aprende a recorrer los caminos, con todo lo que eso implica, se comprende mucho mejor lo que verdaderamente es la vida: un eterno viaje.

Marcas como Impulse, Quilmes, John Cook, Infinit, Coca Cola Light y Knorr han vuelto a hablar de amor. La actual campaña de Coca Cola dice “mamá trayendo la comida a la mesa, ése es el mejor delivery”. Johnnie Walker nos presenta a un androide que nos anticipa con que nos vamos a encontrar en el nuevo futuro. Dice: “Si tuviera un deseo, desearía ser humano. Para saber qué se siente, sentir, asombrarse, amar”. El Vino Argentino rescata en su última campaña el valor del brindis. Ése momento de encuentro donde no hace falta decir nada, porque está todo dicho.

La moda y la música también nos traen una impronta *retro*. Los años '80 volvieron con toda la furia del pop y el disco, para recordarnos que también hay muy buena música que puede hacerse sin tantas computadoras. Vuelven bandas como Genesis, The Police y Soda Stéreo. U2 y Madonna siguen siendo los aggiornados íconos del rock y del pop.

En Fix You, Coldplay canta: “Cuando sientas que lo intentaste, pero no tuviste éxito, cuando tengas lo que buscabas, pero no lo que

necesitabas, cuando estés tan cansado que ya no puedas dormir, date la media vuelta.”

Algo hay en el ambiente que nos está haciendo pensar. A la hora de volver a fijar un nuevo horizonte, estamos revisando el pasado. No para volver hacia allí, porque esto es imposible. Tampoco para añorarlo con una nostalgia lavada y deprimente. Pero sí para resignificar el valor de lo que tenemos y repensar qué nos falta.

Nuestra nueva búsqueda como especie fusiona la lógica occidental del progreso con la oriental. En un mundo globalizado los dos grandes paradigmas culturales conviven para llevarnos hacia un nuevo punto de encuentro. Ya no sólo es ir hacia delante, sino también hacerlo de un modo sustentable, equilibrado.

El equilibrio asoma como un nuevo aspiracional. Se trata de seguir progresando, pero esta vez de un modo más integral, más holístico, más humano.

La tecnología y la ciencia serán tan relevantes para moldear el nuevo futuro, como los sentimientos y las necesidades espirituales. Para las economías será tan importante el crecimiento como la distribución más equilibrada de lo generado. Para las empresas habrá una demanda de rentabilidad pero también de compromiso social. Y para todos nosotros un mensaje contundente que nos llega desde lo más profundo de las infelicidades y angustias

actuales en el mundo globalizado: en el mundo que viene ya no habrá un lugar para nosotros si no somos capaces de pensar en los otros.

## La oportunidad histórica

Contexto Global: Crecimiento 2007: +4.8%. Crecimiento 2008: +4.5%. Crecimiento 2003/2008: ciclo global inédito en 50 años. Estados Unidos no está en recesión, aunque sí en desaceleración suave. Crecerá 2.3%. China proyección 2007: +11%. India: +8% anual en los últimos 10 años. Alemania: el nuevo motor de Europa, +2.5%. Japón: volvió a dar señales de vida, +2%. En Francia ganó la derecha. Principal promesa: dinamizar la economía. La sociedad “aceptó” limitar el estado de bienestar y poner en juego su famosa jornada de 35 horas semanales a cambio de reducir el 9% de desempleo promedio y 22% entre los jóvenes. Los grandes temas de la agenda económica global: Crecimiento, empleo, bienestar social y ecología.

Contexto Regional: Ciclo expansivo inédito. Todos los países de la región crecen desde 2004. Todos lo harían en 2008. La región incrementa su PBI promedio a una tasa cercana al 5% entre 2003 y 2007. El PBI per cápita en u\$s creció un 90% entre 2002 y 2007. Las exportaciones crecieron entre un 75% y un 230% según el país en los últimos 5 años. 9 de 11 países bajaron sus tasas de desempleo. 9 de 11 países tienen tasas de desempleo debajo

de los dos dígitos. Por primera vez la pobreza se ubicó debajo de los niveles de 1980 - aún es 38.5%-. La deuda externa representaba en 2003 el 44% del PBI regional. En 2008, será el 20%. El 49% de los ciudadanos piensa que su situación económica futura será mejor que la presente (fuente: Latinbarómetro 2006). El economista Jeffrey Sachs acaba de decir: “Soy optimista con toda Latinoamérica. Soy optimista en cuanto a Brasil y si uno mira un mapa ser optimista con Brasil implica ser optimista con toda la región”.

Contexto Local: PBI primer semestre: superior al 8%, Industria: + 7%, Desempleo: sería 8% al cerrar el año. Industria automotriz: auge. Se venderán cerca de 550.000 0km este año, récord histórico, y la industria prevé llegar a 700.000 0km en 2010. Para lograrlo invertirán 3.500 millones de dólares. Honda está abriendo la planta automotriz número 11 del país. El incentivo de exportar 300.000 autos en 2010 complementa un escenario prometedor para todo el sector. Vender 1 millón de autos, ya no es una utopía, sino un claro objetivo de negocio. Por si fuera poco, además se venderán este año cerca de 600.000 motos 0km y casi 1,3 millones de autos usados. En síntesis: 1 de cada 4 familias de la Argentina tendrá este año un móvil nuevo en su hogar. Sabemos la implicancia que tiene un bien de esta magnitud en el humor social. Especialmente cuando el bien durable que lo supera en importancia, el inmueble, está aún muy lejos de la gran mayoría.

Mercado de alimentos, bebidas, cosmética y limpieza en todos los canales y todo el país: récord. Creció 10% en el primer semestre. Crecerá un 5,5% en el tercer trimestre, pero un 8% en el cuarto.

El efecto “aguinaldo AFIP” de octubre más el aumento a jubilados inyectará una suma nada despreciable de unos 4.000 millones de pesos al mercado que se destinarían, en gran medida, al consumo. La gente ya está haciendo sus cuentas, y sus planes, en función a ese ingreso extra. El año terminaría un 8% arriba. Insisto: estamos hablando de volumen, no de facturación. Este es un crecimiento genuino de las cantidades vendidas. No tiene nada que ver con los cambios de precios.

Ventas de supermercados: récord. Crecieron 11% en cantidades y 26% en dinero en el primer semestre de 2007. Se abrirán 24 shopping centers de acá al 2010 y 250 nuevas bocas de grandes cadenas de retail en el período 2005-2010. El mercado de consumo masivo crecerá 41% en dólares entre 2008 y 2011. Una hectárea en la pampa húmeda: 2002, U\$S 2.000; 2007, US\$ 9.000. Cosecha 2006/07: Récord. Casi 95 millones de toneladas. Se pagó en Puerto Madero U\$S 5.500 el m2. BBDO acaba de ganar por primera vez el primer “Grand Clio” para una campaña publicitaria en castellano en los 50 años que tiene el premio. No hay más oficinas triple A. Las reservas superaron los U\$S 40.000 millones. Merlo, Moreno y San Miguel



*Hoy hay un cambio de paradigma en el mundo que favorece a la región. Desde la Segunda Revolución Industrial que no tenemos una ventana de oportunidad como ésta.”*

son los lugares del país donde más crecen las ventas de supermercados. Comienza, lentamente, a mejorar la redistribución del ingreso.

El voto que viene no será un “voto plasma”, ni siquiera un “voto celular”, pero sí se lo podría definir como un “voto empleo”. El gran cambio paradigmático de este tiempo es, sin dudas, el haber pasado de 25 puntos de tasa de desempleo a 9 puntos y bajando. El empleo es mucho más que dinero. El empleo es proyecto, es calma, es autoestima, es presente y futuro a la vez.

La pirámide social recuperó la fisonomía de 1996. Recibiremos este año cerca de 2,5 millones de turistas extranjeros. Google acaba de instalar en la Argentina su tercer centro de operaciones mundial. Panasonic, Philips y Sony trajeron este año sus últimas innovaciones mundiales. Citroen ya fabrica el C4 desde aquí para el mundo. Viene Starbucks. Vino Armani. Vino Nespresso. Según un análisis de PricewaterhouseCoopers, Buenos Aires sería el centro urbano 11 del mundo en 2020. Escenarios Argentina 2021 de Miguel Angel Broda: El peor: +27%. El probable: +48%. El mejor: +100%

## **DJ: basta de tango, por favor**

¿Qué hay en la Argentina actual? Para el 70% de la gente: esperanza. Hay trabajo. Hay mercado. Hay consumo. Hay proyectos. ¿Qué no hay? Insumos. Transporte. Oficinas.

Locales. Lugar para pasar. Lugar para estacionar. Lugar para viajar. Evidentemente, nuestros problemas son otros. ¿Hay inversión? Hay. ¿Alcanza? No. ¿Hay dudas? Hay. ¿Qué tenemos que hacer? Analizar, imaginar, proyectar y actuar. La oportunidad está ahí. El Bicentenario se nos dibuja como un horizonte atractivo. ¿Cómo podríamos estimularnos? Mirando el caso Irlanda. En 10 años pasó de ser la cenicienta de Europa al “tigre celta”. Su PBI per cápita era el 62% de Gran Bretaña. Hoy es 15% superior. El segundo más alto de Europa. El desempleo bajó del 16% al 4%. ¿Qué hicieron? Muchas cosas. ¿La más importante? Un consenso en 1987 entre gobiernos, empresarios y sindicatos sobre qué país querían a futuro. Ellos lo lograron y pasaron de la crisis, al crecimiento y luego al desarrollo. Nosotros también podemos hacerlo. ¿Por qué no?

Debemos terminar con la cultura del fracaso. El tango me parece fascinante como música y como danza, pero nefasto como metáfora. No podemos seguir añorando lo que tuvimos una vez y lo dejamos ir. La oportunidad está ahí. Al alcance de la mano. No siempre la historia tiene que volver a repetirse. La historia está plagada de momentos que tuvieron el coraje de cambiar la historia.

Hoy hay un cambio de paradigma en el mundo que favorece a la región. Desde la Segunda Revolución Industrial que no tenemos una ventana de oportunidad como ésta.

La Argentina posible al 2011 es un país de 15% de pobreza, de 5% de indigencia, de 5% de tasa de desempleo, de 120 millones de toneladas de exportaciones por 60.000 millones de dólares, de 3 millones de turistas extranjeros, de un mercado de consumo masivo total de 45.000 millones de dólares (igual al de 1994, recesión, devaluación y recuperación mediante), de 700.000 0km de venta anual y de una población que, en un mundo donde “nadie es feliz”, pueda estar un poco mejor y un poco más tranquila, disfrutando de esos pequeños placeres que ya hoy muchos en el mundo comienzan a descubrir, que son los más grandes placeres.

Seguro que todo puede volver a explotar como siempre, seguro que vivimos en un contexto de volatilidad enorme, seguro que nuestro pasado nos condena, seguro que hay muchos problemas por corregir (como también los hay en todos lados), seguro que hay mucho por hacer para lograr lo que buscamos (nadie regala nada en el mundo de hoy), seguro que el tango es fascinante; pero esta vez estaría muy bueno cambiar de ritmo.

No lo olvidemos nunca: sólo los convencidos convencen.

CEO



# ¿Generadores, seguidores o negligentes?

La innovación como estrategia competitiva

Por el Lic. Daniel Castejón,  
Director de BMC Innovation Company



*Nuestra marca puede ser muy saludable, admirada y querida por los consumidores, pero también puede encontrarse inserta en una categoría que ya no es importante para ellos o incluso peor, que ni siquiera es percibida como ‘buena’.*”

En mayo de 2004, David Aaker, Profesor emérito de Marketing en la Universidad de Berkley, autor de numerosos artículos y libros en general vinculados al mundo de las marcas, publicó en la revista *Strategy + Business* un artículo que me resultó particularmente interesante. El artículo se titula: *“The Relevance of Brand Relevance”* y da cuenta de dos cuestiones centrales. En primer lugar, la importancia que tiene para la salud de las compañías considerar la “relevancia” que tiene para el consumidor la categoría en la cual se encuentra su producto, o su marca.

En algún punto, es una observación simple, pero de una importancia crucial. Nuestra marca puede ser muy saludable, admirada y querida por los consumidores, pero también puede encontrarse inserta en una categoría que ya no es importante para ellos o incluso peor, que ni siquiera es percibida como “buena”.

La segunda cuestión central que Aaker destaca en su artículo es una interesante clasificación de las compañías en: *“Trends Drivers”*, *“Trends Neglecters”* y *“Trends Responders”* (Clasificación ya trabajada por Clayton M. Christensen, en su libro: *The innovator’s dilemma*, Harvard Business School Press, 1997).

Sobre estas dos cuestiones centrales me propongo reflexionar en el presente artículo.

Decir que el cambio está acelerándose en términos estructurales no es precisamente una novedad, sin embargo quisiera repasar aquí las cuestiones centrales de esta aceleración: su impacto en los negocios, particularmente en marketing, y los desafíos que se presentan hoy para los *“Trends Drivers”* y los *“Trends Responders”*.

Una primera pregunta estimulante para el pensamiento, siguiendo la línea planteada por David Aaker, es: ¿por qué no sólo los productos, sino también categorías completas, pierden cada vez más rápido su relevancia en la mente del consumidor?

Hace algunos días atrás, un alto directivo de una compañía multinacional, absolutamente líder en su rubro, me confió: “Daniel, yo al final del día me pregunto, ¿no estaremos vendiendo sombreros?”. La metáfora me resultó graciosa y por demás pertinente. Mi respuesta fue: “Sí, estás vendiendo sombreros”. Me sigue pareciendo una pregunta inspiradora.

¿Cuántos de nosotros estamos hoy en industrias que venden sombreros?

¿Cómo darnos cuenta de que nuestra marca exitosa, construida a través de años de inversión publicitaria y de acciones de marketing ingeniosas, se está transformando en la mejor marca de una categoría que en la mente del consumidor empieza a ser cuestionada o poco importante?

¿Por qué las categorías pierden relevancia? ¿Por qué hasta hace algunos años no me sentía una escoria social por disfrutar de vez en cuando de un cigarrillo? ¿Cuán relevante son, hoy, para muchas de las mujeres que puedan estar leyendo este artículo, los productos para la limpieza del hogar, en comparación con la importancia que le asignaron sus madres o abuelas?

Hace sólo algunos años atrás, nuestra matriz cultural no nos permitía ingerir alimentos que tuvieran en su composición bacterias u organismos vivos de cualquier naturaleza. Sin embargo, nuestra percepción cambió y Actimel capitalizó ese cambio de una forma muy exitosa: ¿A cuántas categorías este producto de Danone transformó en menos relevantes?

El punto al que quiero arribar es que lo que sin duda se desplaza a mayor velocidad que nunca antes en la historia de la humanidad es nuestra **percepción de la realidad**; y cuando

“... cada vez más las diferentes ciencias tienen más ramas de especialización que se entremezclan y enlazan con las ramas de otras ciencias; es de esta intersección de la cual hoy brotan las innovaciones que estaremos recibiendo en próximas y sucesivas generaciones de productos”

digo “nuestra”, estoy hablando de nosotros como consumidores. Aquello que creemos que es bueno o malo, factible o real, se mueve cada vez a mayor velocidad.

Como consecuencia de esta modificación fluida de la percepción de lo real, la importancia que damos a las propiedades o beneficios que les asignamos a determinados productos o categorías también se modifica a gran velocidad.

Este fenómeno se da por la acción sinérgica de tres grandes factores. El primero de ellos es, sin duda, la ciencia. De acuerdo a numerosos estudios, estamos en los albores de un “salto cuántico” en un número de ciencias de alto impacto en nuestra vida futura, tales como la física, la nanotecnología, la biogenética. Como bien dice el Profesor de Física Cuántica de la Universidad de Oxford, David Deusthe: “A medida que la ciencia avanza, nuevas teorías arrinconan a las que las precedieron y nuestra percepción de la realidad se modifica”.

La ciencia tiene en sí misma hoy varios efectos que impactan sobre la construcción de la percepción de la realidad. El primero de ellos -como hemos dicho- es el desarrollo exponencial de algunos campos. El segundo es lo que en BMC llamamos las “intersecciones”. Para

explicarlo brevemente, cada vez más las diferentes ciencias tienen más ramas de especialización que se entremezclan y enlazan con las ramas de otras ciencias; es de esta intersección de la cual hoy brotan las innovaciones que estaremos recibiendo en próximas y sucesivas generaciones de productos.

El segundo factor central que condiciona y estimula las creencias de lo real es el crecimiento exponencial de los medios de comunicación. Así como la ciencia cada vez produce más novedades, éstas cada vez llegan más rápidamente a nosotros, “comunes mortales”, a través de los medios. Así, en forma más recurrente, podemos conocer en las páginas centrales de nuestro diario de cabecera las nuevas propiedades recientemente descubiertas del chocolate, o la importancia que tiene en nuestro organismo el ejercicio físico, según el más reciente estudio de la universidad tal o cual.

El tercer factor que hace a la construcción del sentido de realidad es más sutil, es causa y efecto, y es de una importancia crucial para el marketing actual. Dado que nuestra percepción de la realidad se modifica a mayor velocidad, estamos cada vez más dispuestos a aceptar nuevos cambios, dando lugar a que éstos se produzcan con mayor velocidad.

Si ya puedo hablarle a mi teléfono celular para que llame a quien yo quiero, por qué no voy a creer que tal vez mañana pueda hacer algo parecido con los electrodomésticos de mi casa, y si más gente cree que esto puede ser factible, por qué no va a haber alguien dispuesto a fabricarlo por una módica cantidad de dinero.

Bien claro está entonces que la interacción creciente entre la ciencia, los medios y la permeabilidad social a los cambios genera al mismo tiempo enormes oportunidades y potentes amenazas escondidas a la vuelta de la esquina.

Existe un factor adicional, para nada menor, que puede ser enunciado bajo la siguiente inquietud: si tomo el camino de la innovación como estrategia competitiva, estar al tanto de los aportes funcionales que la ciencia puede hacer en mis productos, ¿alcanza? ¿Es esto ser un *Trend Responder*? La respuesta es NO. Es condición necesaria pero no suficiente.

Aunque podamos incorporar rápidamente en nuestros productos beneficios funcionales (más, mejor, más rápido, más eficaz), ¿en qué medida nos garantiza esto, hoy, un diferencial sostenido en el tiempo?

Los beneficios funcionales son cada vez menos relevantes para los



*La innovación es una hija predilecta del vínculo entre la inspiración y la creatividad. Y ambas, por sobre todas las cosas, son en primera instancia un acto voluntario. De esto se deriva que la primer gran decisión para ver las cosas de otra manera es preguntarnos si queremos hacerlo.”*

consumidores, sobresaturados de productos y beneficios similares. ¿Cuánto más blanco puede lavar un jabón en polvo? ¿Cuán relevante es ya un plus de blanco adicional para el ama de casa moderna?

Con estas preguntas en mente, quiero profundizar entonces en qué es ser un “*Trend Driver*” o “*Trend Responder*” hoy y cuáles son aquellas cosas que determinan estas posturas estratégicas.

De los “*Trends Neglecters*” no voy a ocuparme aquí en extenso. Basta decir que la bibliografía de management o marketing en particular está plagada de casos y frases célebres. Para muestra basta un botón y sólo recordar entonces la famosa frase de Ken Olson, presidente y fundador de Digital Equipment Corp. en 1977: “No hay razón por la cual un individuo quiera tener una computadora en su casa”. Esta frase siempre me produce un enorme impacto. “NI UNA RAZON”.

La diferencia entre un *Trend Driver* y *Trend Responder*, en términos del artículo de Aaker, viene dada, como su nombre lo indica, básicamente porque los “*Drivers*” son los que generan las nuevas categorías de productos. Recurrentemente en la bibliografía ad-hoc suelen ilustrarse estos casos con compañías de

tecnología. En mi opinión personal creo que esto puede llevar a un error. ¿Sólo compañías de tecnología pueden ser trends drivers? ¿Es la tecnología aplicada a productos el gran diferencial cuando hemos dicho que la funcionalidad puede ser un “*given*” que no establece diferencial? ¿Qué hay de compañías como Gillette, que desarrolló el concepto de “*Metrossexual*” para impulsar la venta de productos de cosmética masculina? En este exitoso caso de marketing, ¿fue la tecnología la que jugó un papel protagónico?

Veamos en nuestro país el ejemplo de la marca Ala, dejando de comunicar el beneficio funcional de blancura para hablar de la importancia del aprendizaje en el desarrollo de los niños, llevando claramente la marca a una dimensión superior, emocional y mucho más relevante en la vida de las consumidoras.

El punto entonces que quiero levantar aquí es que un *Trend Driver* no sólo se define por la tecnología innovadora aplicada al producto, sino que el concepto es mucho más fuerte y más potente si lo entendemos desde una perspectiva más amplia. Incluso podemos pensar que la tecnología no es más que un medio para dar soporte a productos y marcas que crean cambios sociales, vinculados a la percepción

de la realidad (o se suben a esto rápidamente, como en el caso de los *Trends Responders*). Éste es el secreto.

Si, entonces, la anticipación de los rápidos cambios sociales y las creencias de los consumidores es lo que nos permite desarrollar una estrategia de innovación exitosa, ¿cuáles son los factores clave de éxito para ello?

El primero es ni más ni menos que la actitud de la cultura organizacional, un tema complejo y medular. La innovación es una hija predilecta del vínculo entre la inspiración y la creatividad. Y ambas, por sobre todas las cosas, son en primera instancia un acto voluntario. De esto se deriva que la primer gran decisión para ver las cosas de otra manera es preguntarnos si queremos hacerlo. La segunda pregunta es: si siempre cambió, ¿por qué no va a cambiar ahora? Estas son preguntas que le hablan a la voluntad; si no, podemos simplemente decir, como nuestro amigo Olson: “No va existir ninguna razón”.

Una cultura organizacional con la actitud necesaria para inspirarse y para pensar que la realidad puede cambiar requiere precisamente fuentes de inspiración. Y es aquí donde nuestro departamento de

“Investigación de Mercado” adquiere un rol protagónico.

Una buena pregunta para aquellas compañías orientadas a la innovación (*trends responders* o *trends drivers*) es: ¿Cuántos recursos destinamos a ver el futuro, cuántos a mirar el pasado? Si ustedes y su compañía andan por aquí, seguramente la respuesta le deparará algunas sorpresas. De aquí surgen otras preguntas interesantes: ¿Qué genera más valor: la inversión que ponemos para monitorear lo pasado o la que invertimos para entender cómo se mueve la construcción social de la realidad? ¿Las competencias requeridas para uno u otro campo de la investigación son las mismas?

En mi opinión y conocimiento los *trends drivers* no sólo son intuitivos y tomadores de riesgo, también invierten utilizando las metodologías correctas para ver el futuro.

Por último, y al igual que en todos los órdenes, el “cómo” es también un factor clave. Suponiendo que la compañía tiene la actitud e invierte sistemática y metodológicamente para atisbar las latencias o tendencias sociales, el cómo traducir este conocimiento en acciones que generen categorías, marcas o productos que se transformen en relevantes para la vida del consumidor es sin lugar a dudas el tercer pilar que construye una estrategia de innovación exitosa en el tiempo.

CEO

El arte alimenta  
y despierta la creatividad.



\*connectedthinking



# Las nuevas empresas como fuente de innovación

Entrevista a Alejandro Mashad, Director Ejecutivo de Endeavor Argentina

CEO Argentina entrevistó a Alejandro Mashad, Director Ejecutivo de Endeavor Argentina. Alejandro es Ingeniero Civil recibido en la Universidad de Cuyo y cursó un MBA en IESE, Universidad de Navarra, España. Antes se desempeñó en The Boston Consulting Group como Responsable por la ejecución de proyectos de consultoría en distintas industrias de la Argentina y Chile, y en Techint como Jefe de proyectos y de planificación y control

PwC: ¿Qué es Endeavor?

A. Mashad: Endeavor es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es apoyar el desarrollo del país a través del desarrollo de los emprendedores. Está demostrado que las nuevas empresas son una importantísima fuente de crecimiento, pero en los países en vías de desarrollo suelen tener demasiadas barreras.

Lo que hacemos es tratar de disminuir esas barreras, que se dividen en tres grandes temas: acceso a capital, acceso a información y acceso a redes de contactos.

Tenemos dos áreas de acción: una de apoyo enfocado, que implica la selección y apoyo de emprendedores, y otra de apoyo masivo.

PwC: ¿Cómo es ese proceso de selección?

A. Mashad: Muy estricto. Elegimos dos veces al año a tres o cuatro grupo de emprendedores y emprendimientos que se caracterizan por ser de “alto impacto”. Se trata de proyectos que ya pasaron la primera etapa del proceso emprendedor y tienen el potencial, pero no los medios, para pegar un salto.

Al elegir miramos su historia, su habilidad de ejecución y su actitud de liderazgo; y analizamos también la empresa: cuál es su potencial de crecimiento, cuál su sesgo innovador y qué posibilidad tenemos de producirle un impacto.

El proceso de selección se compone de entrevistas con miembros de la red Endeavor -gerentes de empresas y hombres de la academia de aquí y del exterior-, luego hay un panel local y, finalmente, un panel internacional del que participan todos los seleccionados de Latinoamérica. Ahí se discuten los casos y por consenso se deciden los elegidos.

PwC: ¿Hay que pasar un filtro grande?

A. Mashad: Sí, por eso nos hemos transformado en un aspiracional de emprendedores, que saben que si son Endeavor tienen una especie de sello de calidad.

PwC: Una vez que ya tienen a los elegidos, ¿cómo sigue el proceso?

A. Mashad: A los elegidos les hacemos un plan de acción –al que llamamos “descubrimiento de oportunidades de mejora”- en el que identificamos los puntos flacos y definimos si hace falta capital, redefinir la estrategia de la compañía, hacer un plan de marketing o quizás un plan de expansión a Asia.

Para esto nos apoyamos en aliados estratégicos que prestan sus servicios para trabajar con los emprendedores: entre ellos hay consultores de primera línea y también universidades, traemos a los MBA de las escuelas de negocios más importantes de Estados Unidos.

Para conseguir capital les hacemos de puente con los inversores y les ayudamos a presentarles su compañía, pero no participamos del proceso de negociación. También contribuimos con los contactos, con el *networking* entre pares y con la difusión en los medios, algo que a la vez nos sirve para demostrar que en la Argentina emprender es posible.

PwC: ¿Cuánto dura este proceso?

A. Mashad: La parte del apoyo enfocado dura unos 18 meses, luego de los cuales los emprendedores siguen vinculados a nosotros de por vida. Hay, por otro lado, un esquema

“ La Argentina es un diamante en bruto. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nuestra tasa de actividad emprendedora es mayor que el promedio mundial.”

por el cual ellos nos devuelven los servicios en tiempo y/o dinero: es una forma de que la rueda siga funcionando.

**PwC:** ¿Cómo funciona el apoyo masivo?

**A. Mashad:** Hace dos años empezamos a trabajar con la idea de “inspirar masivamente” y lograr que todos conozcan el ABC de emprender. Para eso realizamos la Conferencia Endeavor, el evento de emprendedores más importante del país, con paneles inspiradores, conferencias, talleres y consultorios.

El mismo evento empezó a hacerse también en algunas ciudades del interior. Otra parte del apoyo masivo es trabajar con los gobiernos para fomentar las políticas públicas que tengan que ver con los emprendedores.

**PwC:** ¿Cuáles serían esas políticas?

**A. Mashad:** En la Argentina siempre se habló del desarrollo de las pymes, y nosotros lo que decimos es que lo que hace falta son políticas para fomentar la generación de empresas. Los ratios mundiales indican que de diez empresas que nacen dos subsisten y ocho se mueren; entonces una cosa es hacer que a esas diez les vaya mejor, y otra

distinta lograr que en vez de diez nazcan cien para tener veinte más a fin de año.

Nuestra idea es potenciar ese ciclo de nacimiento de empresas, y en ese sentido hicimos un programa con la ciudad de Buenos Aires y estamos trabajando con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y con la Agencia de Desarrollo de Inversiones.

Además estamos enfocados al desarrollo del capital de riesgo, condición *sine qua non* para apoyar la generación de empresas. Por eso creamos la Guía del Capital de Riesgo, que menciona a todos los actores de este rubro.

**PwC:** ¿Cómo está la Argentina en cuanto a sus niveles de emprendedurismo?

**A. Mashad:** La Argentina es un diamante en bruto. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nuestra tasa de actividad emprendedora es mayor que el promedio mundial. Al ver la evolución, eso sí, se nota que se dispara después de 2001 y luego empieza a disminuir. Pero eso tiene una lógica clara, porque el índice está compuesto por dos tipos de emprendimientos: los que son por necesidad y los emprendimientos

por oportunidad, que son los que producen desarrollo, puestos de trabajo, riqueza e innovación.

Aquí la tasa total bajó, pero la proporción de emprendedores por oportunidad creció. Tuvieron que ver las nuevas reglas del juego y la aparición de sectores con grandes oportunidades, como el turismo, el agro, la biotecnología y los servicios.

**PwC:** ¿Qué nos falta para progresar en este ámbito?

**A. Mashad:** Hay grandes desafíos. El primero es netamente cultural: la cultura emprendedora implica que haya reconocimiento social hacia el emprendedor. Y después está el tema de asumir el riesgo: muchas personas tienen potencial emprendedor, pero no se animan a lanzarse.

Hay un mito que dice que en los países desarrollados alguien con una buena idea consigue plata de un banco. Eso es mentira: en ninguna parte la primera plata surge de un banco. En Estados Unidos hablan de las tres “F”: “Friends, Fools and Family”, de ahí proviene el dinero para el 95 por ciento de sus emprendimientos.

Otro mito es creer que para armar una compañía necesariamente hace falta mucha plata: el 75 por ciento



*Está demostrado que gran parte de la innovación de un país viene de sus nuevas empresas, ya que muchas veces las grandes compañías no están preparadas para innovar, sino para mantener el statu quo.”*

de las empresas de Estados Unidos nace con menos de 30 mil dólares. El tema es el crecimiento que luego no pueden financiar, ahí sí hace falta un inversor externo, y en eso tenemos que seguir trabajando.

Hay otro desafío, que es el desarrollo de “ecosistemas emprendedores”: el conjunto de instituciones públicas y privadas que apoyen a los emprendedores.

**PwC:** ¿Cuáles son los beneficios de ser un país emprendedor?

**A. Mashad:** El emprendedurismo es una fuente de generación de trabajo y riqueza, pero además hay otros efectos que son clave, como la innovación.

Está demostrado que gran parte de la innovación de un país viene de sus nuevas empresas, ya que muchas veces las grandes compañías no están preparadas para innovar, sino para mantener el *statu quo*.

Las nuevas empresas también redefinen las industrias y ayudan a escalar socialmente.

**PwC:** ¿Hay algún país que sea el número uno en emprendedurismo?

**A. Mashad:** A mí me encanta el caso de Irlanda. La Irlanda de fines de los 80 era un país de cola, pero desde el gobierno se creó una agencia,



Alejandro Mashad en las oficinas de Endeavor Argentina

la Enterprise Ireland, que planteó objetivos estratégicos de apoyo al desarrollo de nuevas empresas.

Fue una decisión estratégica de cambiar el sistema de generación de riqueza a través del emprendedurismo y la innovación. Y lo lograron: Irlanda es hoy uno de los países que más crece en Europa por los efectos benéficos del emprendedurismo.

**PwC:** ¿Emprendedor se nace o se hace?

**A. Mashad:** Es un gran tema. Yo creo que hay parte del “se hace”: el hecho de cambiar la cabeza, el hacerse a través de la interacción con otros emprendedores y con el ecosistema. Pero también hay algo del carácter: las ganas de empezar proyectos de cero, de hacer cosas aún sin todos los recursos, de estar siempre buscando oportunidades.

**PwC:** ¿Cómo está la educación argentina en cuanto al emprendedurismo?

**A. Mashad:** Mal. La universidad está muy orientada al trabajo en empresas: a mí ninguno de mis profesores me habló de la posibilidad de ser emprendedor. Hoy algunas universidades están empezando a trabajar en el tema, pero es un camino que lleva tiempo.

**PwC:** ¿Cuáles son las características más comunes de los emprendedores?

**A. Mashad:** La creatividad es un factor clave, la definición de Harvard dice, justamente, que el emprendedor “es la persona que empieza una empresa sin tener todos los recursos para hacerlo”.

“ El emprendedor tiene que saber redefinir su función a medida que la empresa va creciendo.”

El emprendedor es, además, un gran detector de oportunidades. Están los que dicen que emprendedor es quien ama el riesgo, pero no es cierto: los más inteligentes son los que toman una cuota mensurada de riesgo.

Otra característica es que son multifuncionales: juntan plata, venden, consiguen proveedores, tratan con el banco, arman el equipo. Esto es algo que puede influir negativamente cuando la empresa crece, porque al emprendedor le cuesta delegar, ha sido exitoso hasta ese momento y cree que ésa es la receta del éxito.

Por eso Endeavor ayuda bastante en esa etapa en la que un emprendimiento pasa a ser una empresa. El emprendedor tiene que saber redefinir su función a medida que la empresa va creciendo. Hay, por ejemplo, emprendedores que tienen la capacidad de empezar una empresa pero no de hacerla crecer, entonces tal vez tendrán que hacer un paso al costado y contratar a un CEO.

Por último, otras de las características son el amor por hacer -no conozco a ningún emprendedor que no le guste que las cosas sucedan- y el no ser testarudos: saber salirse cuando algo no funciona.

PwC: Dentro de una empresa, ¿puede haber emprendedores?

A. Mashad: Sí, es lo que se llama “intrapreneurship”: gente que tiene un espíritu emprendedor grande y a la cual la compañía suele darle un campo de acción importante.

PwC: ¿Y qué se puede hacer para fomentar esa actitud en una empresa?

A. Mashad: Uno de los grandes desafíos de los emprendimientos exitosos es el mantenimiento del espíritu.

En una nueva empresa hay, en el equipo emprendedor, una mística que de algún modo “compra” a todo el resto. Un proyecto que arranca no paga sueldos altos y tiene altas probabilidades de no funcionar, y sin embargo hay gente que se seduce por la visión que transmiten esos emprendedores.

Al principio, entonces, se da una estructura muy horizontal en la que todos tiran para adelante, pero después es imposible crecer sin identificar áreas de trabajo. Por eso el gran desafío de los emprendimientos es el mantenimiento del espíritu inicial.

Steve Jobs siempre dice que hay formas de insuflar esa energía,

incluso en una compañía de más de 1.000 personas. Es riesgoso, pero la idea es hacer que los empleados no sientan que lo que vale es el *statu quo*, fomentar que sientan que lo que están haciendo hoy no está del todo bien.

PwC: ¿Cómo se hace en una empresa para detectar estos espíritus emprendedores?

A. Mashad: Suele tratarse de personas que sienten que los límites que le pone la empresa son muy reducidos. Si se trata de un emprendedor que puede ser valioso, la compañía debería identificar esas disconformidades y ampliar su campo de acción, lograr que esa persona pueda sentirse más libre para generar valor dentro de la empresa.

PwC: ¿Cuál es en un proyecto emprendedor el valor de una buena idea?

A. Mashad: Muy importante. El descubrimiento de la oportunidad es casi la piedra basal. Ahora: yo siempre digo que el mundo está lleno de buenas ideas pero no tanto de buenos emprendedores. Emprendedor es el que tiene una buena idea y es capaz de realizarla.



*... antes se tenía la imagen del emprendedor como un pionero solitario, hoy son cada vez más comunes los equipos de emprendedores que potencian y complementan sus capacidades.”*

PwC: ¿Qué hace falta para realizarla?

A. Mashad: Primero habría que pensar en un plan de negocios, para lo cual es bueno rebotar ideas con una red de contactos que puedan agregar valor y, una vez que estén identificadas las claves del éxito, arrancar. Para eso hace falta un poco de dinero y un equipo de gente, aunque sea chico, o de socios complementarios en las áreas clave.

Esto es importante: antes se tenía la imagen del emprendedor como un pionero solitario, hoy son cada vez más comunes los equipos de emprendedores que potencian y complementan sus capacidades.

Finalmente, la implementación del *start-up* es como empujar un gran barco: una etapa de muchísima energía.

PwC: ¿Qué es lo que, a lo largo de este proceso, juega en contra?

A. Mashad: Lo peor es ser rígido. El emprendedor, además de creativo, tiene que ser flexible. Hay que saber que el plan de negocios puede cambiar, que en este camino la única constante es el cambio. Por algo para los inversores el criterio número uno es el equipo emprendedor: si el equipo es potente la idea podrá sufrir cambios, pero va a ser posible.

PwC: ¿Qué les dirías a los emprendedores?

A. Mashad: Que hoy es un buen momento para emprender, por las condiciones del país y porque hay oportunidades de negocios aún inexploradas, proyectos que todavía están sin hacer y un ecosistema emprendedor mucho mejor al que había hace cinco años. Si no es hoy, ¿entonces cuándo?

CEO



# Creatividad y Diseño

Por Zalma Jalluf y Rubén Fontana,  
Directora de Proyecto y Presidente, respectivamente,  
de Fontanadiseño

“ ... el rol del diseñador se asemeja más al del actor que al del artista: interpreta roles porque sólo desde el lugar del otro puede adoptar la perspectiva adecuada para su trabajo.”

Mucho se ha hablado y especulado respecto de la relación entre el arte y el diseño, probablemente tanto como lo que se ha procurado adjetivar a través de la tan promocionada «creatividad». Lo cierto es que más allá del debate, que siempre termina convocando las funciones específicas de cada disciplina, todas las producciones humanas pueden y merecen ser creativas, independientemente de su vinculación con el arte, la industria o el mercado, y más allá del estatus con que se pretende enajenar dicha palabra.

El diseño utiliza para su representación formal todos los lenguajes visuales, desde los más abstractos hasta los más figurativos, incluyendo, a veces, ciertos parámetros estéticos o formales provistos por el arte. Pero también utiliza herramientas o mecanismos provenientes de otras tantas disciplinas, como la sociología, la psicología, la ergonomía, la percepción, la ingeniería, los sistemas informáticos, la economía, la oratoria, la literatura y la óptica. Y aún así la función del diseño es siempre comunicar y el rol del diseñador se asemeja más al del actor que al del artista: interpreta roles porque sólo desde el lugar del otro puede adoptar la perspectiva adecuada para su trabajo.

La noción de la creatividad aplicada al diseño y más específicamente al diseño de identidad institucional o corporativa se verifica en el sentido de mecanismo de creación de soluciones, pero paradójicamente se construye sobre la base de límites: en consideración de las convenciones de la comunicación empresaria e interpretando la necesidad del cliente. Es que cuando se construye una marca, lo que se hace es seleccionar una cantidad muy precisa y finita de elementos gráficos de un repertorio universal mucho más amplio: ciertos colores, cierta tipografía, cierta forma, para dotar a ese icono o logotipo de una personalidad gráfica peculiar, que lo identifique y diferencie. En esa selección intervienen muchos filtros, aspectos generales relativos a la pertinencia, el estilo, el código o la especie a la que habrá de pertenecer ese símbolo, cuestiones particulares referidas a la historia de la empresa, exigencias tales como la permanente vigencia y el rendimiento simultáneo y continuo, la excelencia en calidad o la precisión de contenidos a las que habrá de someterse todo signo en su condición de marca.

E interviene, fundamentalmente, un altísimo dominio de los códigos culturales y los lenguajes visuales de todos los tiempos.

El desafío de una marca es múltiple pero indudablemente puede sintetizarse en la capacidad de crear singularidad a través de tan severos condicionantes. En esa refinada negociación entre convención e innovación se sitúa el campo de trabajo del diseño de identidad como herramienta de comunicación empresaria y creación de valor agregado.

Las marcas no nacen, entonces, por inspiración ni misterios de vocación. En cada ocasión se diversifican las fuentes que han de alimentar su diseño, en cada circunstancia se trabaja en el descubrimiento de esos límites, que primero habrán de contenerla para terminar identificándola. Responden siempre a una necesidad concreta y manifiesta, surgen de la interpretación de una estrategia. Sus simetrías son más bien con la ingeniería y sus previsiones básicamente estructurales, pues un sistema de identidad habrá de soportar la vida, el transcurso y el crecimiento de un proyecto empresario o un producto.

CEO

*Liderado por Rubén Fontana, Fontanadiseño está integrado por un equipo interdisciplinario de profesionales especializados en las distintas áreas de la imagen corporativa y la identidad visual institucional.*

“ La lectura inteligente del problema, su mensura, permitió redefinir el pedido: más que una etiqueta, o antes que ella, se necesitaba una marca potente ...”

## El proceso de diseño de la imagen para la cadena de Tiendas Full de YPF

Entre las fuentes que influenciaron el diseño de la marca Full estuvo latente la reinterpretación de la identidad histórica de YPF, un patrimonio cultural gráfico de época, que trascendió a la masividad y a lo público sin interpretaciones ambiguas. Un estilo ya alejado del código industrial pero cercano a la imaginería de los espacios urbanos de recreación y consumo. También se estudió el comportamiento de la «especie», analizando las cadenas de cafeterías más importantes para definir ciertos elementos de pertenencia y proyectar los diferenciales. Como el diagnóstico proyectaba un rediseño, se recuperaron elementos de la marca anterior que se consideraron valiosos, como ser el color naranja. La inclinación y la perspectiva en fuga le dieron al isologo un dinamismo característico. La nueva marca buscó transmitir «especialización»; se trabajó para elaborar un ámbito



que respire su propia y específica identidad dentro del espacio multifuncional de la estación de servicio.

Cualquier nuevo producto que se diseñe para una megaempresa referencia a la red, al sistema en general, y repercute en la marca madre: esta responsabilidad siempre se tuvo en cuenta y se proyectó una transferencia que fuera decidida y positiva, sin riesgos.

## El diseño de la etiqueta para Fernet 1882

En este caso el proceso creativo que concluyó con la etiqueta de 1882 estuvo guiado por la lectura de las necesidades y urgencias de la propuesta; se trataba de instalar un producto en una categoría dominada por un referente que se ha asimilado como genérico.

La lectura inteligente del problema, su mensura, permitió redefinir el pedido: más que una etiqueta, o antes que ella, se necesitaba una marca potente pero pertinente al estilo, con mucha presencia, impactante y refinada a la vez, de tintes



tipográficos europeos pero reelaborados para la ocasión, que pudiera trascender en la calle con la cualidad de la señal, del símbolo. La marca definida se contextualizó entonces con naturalidad en la etiqueta, junto con el diseño de la botella que la soporta.

## El diseño de imagen del BCRA

El rediseño de la marca y la imagen del BCRA representó un verdadero desafío, pues en su punto de partida implicaba redibujar nada menos que la imagen de la República, icono que desde siempre identificó a la institución aunque con una resolución formal poco adecuada a su envergadura. La principal consigna del trabajo fue entonces aportar calidad formal y excelencia en la reelaboración del símbolo, transmitir en armonía todos sus gestos, dotarlo de las exigencias de una marca y normalizar el sistema de sus aplicaciones en un Manual que le permite a la propia entidad auditar y autogestionar sus comunicaciones institucionales.



Trabajamos juntos.  
Pensamos diferente.  
Buscamos las mismas soluciones.

De eso se trata  
Connected Thinking.



# El sujeto creador

Por Javier Casas Rúa, Socio de PricewaterhouseCoopers  
Basado en el libro El sujeto borgeano, de Isidoro Vegh



*Procesos creadores impulsan arribos a diferentes niveles de conciencia, por los cuales el pensamiento que activan, la sensibilidad y los contenidos de imágenes que emergen, constituyen mundos en estado de renacimiento, descubrimiento e incesante expansión.”*

Resulta necesario analizar la creatividad desde el ángulo del psicoanálisis. Me he preguntado siempre cuáles son los rasgos del sujeto creador, el psiquismo involucrado en los procesos creadores.

Es claro que la investigación psicoanalítica se ha valido de la creación artística o literaria y de sus objetos con el fin de aplicarlos en la clínica. Algunos investigadores reconocen en el psiquismo creador tres grandes lugares: lo dado, lo imposible y lo posible, y dos límites entre esos lugares. En lo dado ubicamos lo ya constituido, el mundo de lo conocido.

Por otro lado, hay un empuje del psiquismo creador a atravesar el límite de lo dado, un empuje pulsional que apunta a desorganizar las formas ya establecidas para trasladar el psiquismo a nuevos espacios de lo desconocido. Aquí se genera una lucha entre aferrarse a lo dado y transgredir el límite, lo que supone ansiedad y cierto placer, en la experiencia de libertad para producir dispersión de los elementos, el llamado caos creador, un espacio de apertura en muchas direcciones. La caída en lo imposible es un riesgo de esta movilización.

Freud decía que el arte organiza otra clase de realidades. Se constituye lo posible como alternativa a lo real, y en ese lugar se crea una nueva zona de realidad. Una vez creado el objeto de la creación ya se autosostiene, y quien trabajó en su creación ya puede alejarse. La creación, entonces, nos lleva en la culminación a procesos de duelo. El objeto que se transformó en posible, en otro ciclo será un nuevo objeto de lo dado.

¿Cómo se configura entonces este sujeto creador? Del análisis de los textos borgeanos que mencionaremos a continuación surge en primer término un estado de desidentificación del sujeto, el empuje hacia el vacío identificatorio. Estar abierto, receptivo, establece el mandato de ser siempre Otro, lo cual acarrea los mandatos de no-ser o de ser nada hacia lo impersonal.

El narcisismo está sometido a un régimen paradójico. Confirma al taoísmo: sólo no-siendo logra ser. No es sólo lugar de diferentes identificaciones, sino donde procesos terciarios de pensamiento pueden ligar tantas oposiciones (margen-centro, plenitud-vacío, identidad-nada, vida-muerte). El sujeto toma otros caminos, se trata de un ser en el viento: tao, zen, camino del medio en el budismo,

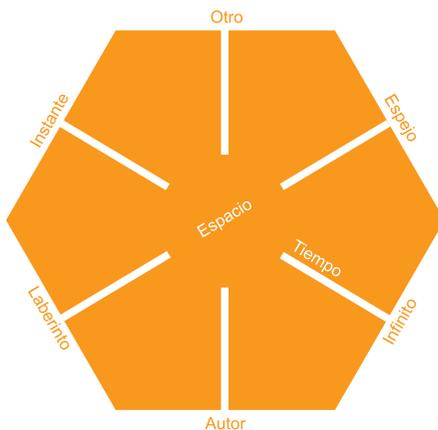
realidad del poema, espacio de la forma, ámbito de la música, de la meditación y de la danza, infinitos caminos que sostienen la paradoja, que intentan habitar el lugar de las transformaciones.

Procesos creadores impulsan arribos a diferentes niveles de conciencia, por los cuales el pensamiento que activan, la sensibilidad y los contenidos de imágenes que emergen, constituyen mundos en estado de renacimiento, descubrimiento e incesante expansión.

Abordemos entonces, a modo de desarrollo ejemplificador, los pasajes del libro de Isidoro Vegh, psicoanalista, miembro fundador de la Escuela Freudiana de Buenos Aires, *El sujeto borgeano* (Editorial Agalma, Buenos Aires, 2005).

De un texto clásico, *Ficciones*, Vegh toma el texto de *La Biblioteca de Babel*, de la que Borges dice que se compone de un número indefinido, y tal vez infinito, de galerías hexagonales, ubicando en el zaguán un espejo. Luego, recorriendo distintos textos borgeanos, ubica en dicho hexágono las puntuaciones del universo borgeano, al que define como existencia al sujeto.

### El Sujeto Borgeano



Uno de los grandes temas es EL ESPEJO. En *El Hacedor*, nos dice:

*“Yo que sentí el horror de los espejos  
No sólo ante el cristal impenetrable  
Donde acaba y empieza, inhabitable,  
Un imposible espacio de reflejo.”*

*“infinitos los veo, elementales  
Ejecutores de un antiguo pacto,  
Multiplicar el mundo como el acto  
Generativo, insomnes y fatales.”*

*“Nos acecha el cristal. Si entre las cuatro  
Paredes de la alcoba hay un espejo,  
Ya no estoy solo. Hay otro. Hay un reflejo  
Que arma en el alba un sigiloso teatro.”*

Vegh aclara que Borges describe el espejo como el acto generativo, tiene la virtud de multiplicar el mundo.

Si algo podría responder del temor que sintió desde pequeño es que el reflejo inexorable nos encuentra con algo de nosotros que aparece como otro y que por el mismo hecho de mostrarlo nos enseña que no somos uno. Inexorable, la superficie pulida se apropia del derecho de reflejar nuestra imagen, nos hace ver en su forma, la diferencia con lo que de nosotros creemos. De un modo u otro, que muestre la vanidad de mi doble, o me ofrezca una imagen que no coincide con mi anhelo, en ambos casos me cuestiona el confort de lo que creo ser.

El otro extremo del hexágono es EL LABERINTO.

Hay un texto de Borges en *El Aleph: Los dos reyes y los dos laberintos*.

“...En los primeros días hubo un rey de las islas de Babilonia que congregó a sus arquitectos y magos y les mandó construir un laberinto tan perplejo y sutil que los varones más prudentes no se aventuraban a entrar y los que entraban se perdían. Esa obra era un escándalo, porque la confusión y la maravilla son operaciones propias de Dios y no de los hombres. Con el andar del tiempo vino a su corte un rey de los árabes, y el rey de Babilonia (para hacer burla de la simplicidad de su huésped) lo hizo penetrar en el laberinto...”

Este cuento nos dice que el laberinto esta hecho para perderse. Es una arquitectura de Dios, cuando el hombre pretende ser su hacedor corre el riesgo de ser la víctima de su obra.

Empieza a perfilarse su relación al horror del espejo, la vanidad de nuestro ser que la imagen inexorable duplica y nos devuelve como mensaje, o la ausencia de nuestra imagen que hace irrisoria la pretensión de nuestra eterna permanencia.

Para Borges la referencia espacial es más bien una topología. Donde el sujeto se pierde es en la diferencia con la imagen, en la trama que desconoce del laberinto. Emir Rodríguez Monegal dice en *Borges por el mismo* que “el laberinto es también símbolo de paso de la vida a la muerte. En la mitología egipcia, el laberinto era el lugar donde se enterraba a los muertos, el lugar pues del deshacer, que es otra manera de nacer, el paso de una vida a otra”.

Otro de lo anaqueles son los opuestos el INFINITO y el INSTANTE. Se trata del gran tema borgeano del tiempo. Un infinito puede ser como el que da título a uno de los cuentos, *El libro de arena*, que se caracteriza por multiplicar sus páginas: cuando se quiere recorrer la primera página, el libro engendra una página más de

comienzo. Cuando se quiere concluir la última, engendra una página más al final, siempre nuevas páginas. Se lee en este cuento: “si el espacio es infinito estamos en cualquier punto del espacio, si el tiempo es infinito estamos en cualquier punto del tiempo”. ¿Qué nos dice? Que el sujeto se encuentra descentrado. Cualquier punto en el espacio puede reclamarse como centro.

Una referencia al tiempo en el poema “Todos los ayeres, un sueño”:

“...el pasado es arcilla que el presente labra a su antojo. Interminablemente”. Es la negación de ese pasado. Es un tiempo de retroacciones. Se advierte el ida y vuelta, escritura en abismo, infinita, un tiempo reenvía al otro, entre presente y pasado, entre causa y efecto. Borges sitúa el sujeto borgeano, un sujeto que en cada instante sufre en su destino, su laberinto, la propuesta del gran Hacedor, las marcas que lo anteceden que sólo su acto puede redimir. Tiempo de anticipaciones y retroacciones, destino y acto, infinitud del tiempo, nos es la infinitud cronológica, es la infinitud de dos espejos que se enfrentan, no es el tiempo lineal.

En el otro polo, el instante, realza el valor del acontecimiento, no es un instante abstracto, es un instante que

implica el sujeto, para el cual el único tiempo disponible es el presente. Su pasado también cuenta en el presente. Tiempo del instante, otro de los grandes temas de su escritura, no es sólo el acontecimiento de los hechos: también es la letra.

Finalmente la oposición entre EL OTRO y EL AUTOR.

Cuando Borges escribe del Otro alude a otros distintos. El Otro borgeano se reparte entre otro imaginario, otro simbólico y otro real. El imaginario es el otro de la imagen en el espejo o el otro del relato *Borges y yo*: “...Al otro, a Borges, es a quien le ocurren las cosas.... Hace años yo traté de librarme de él y pasé de la mitología del arrabal a los juegos con el tiempo y con lo infinito, pero esos juegos son de Borges ahora y tendré que idear otras cosas.... No sé cuál de los dos escribe esta página”.

Borges no se reduce al autor, algo lo excede. Desde Freud nombramos la escisión del Yo. Es una dimensión del otro.

En el relato *Ajedrez* se refiere al Otro simbólico. Se deshace la ilusión de un centro, de un sujeto autónomo que conduce las piezas y es el arquitecto del laberinto. Un Dios mueve al jugador que cree ser el que distribuye las piezas. Por último, el

Otro real se puede leer en el poema *El otro tigre*. Describe al tigre de Bengala, que transita por las selvas de Sumatra, y dice: “escribo sobre este tigre, pero ya no es más que la ficción, no es el tigre con su sangre, que toma sus presas, que vive en la lejanía. Pero este otro que aludí vuelve a escaparse y así al infinito”.

La oposición del Otro nos introduce de lleno en la hipótesis de la ilusión del autor.

En el texto *Pierre Menard*, autor del Quijote, nos dice: se ha hecho un catálogo de las obras de Pierre Menard sin tener en cuenta la que es su verdadera obra. Pierre Menard se propuso en pleno siglo XX volver a escribir El Quijote. ¿Qué quiere decir “volver a escribir”? –Copiarlo, dirán ustedes. –De ningún modo, dice Pierre Menard, ¿ustedes saben el esfuerzo que implica situarme como Cervantes cuando escribió El Quijote, todo lo que tengo que dejar de lado, varios siglos después, para escribir una frase como las del Quijote?

Y así vemos que escribe una frase idéntica a la de Cervantes.

Borges nos explica: “Menard.... no define la historia como una indagación de la realidad sino como su origen. La verdad histórica para él no es lo que sucedió, es lo que juzgamos que sucedió.” Nos dice que

el texto no lo define el enunciado, sino la enunciación. No es casual que Borges cite a autores y no se preocupe mucho por problemas de autoría. Juega con eso, es su manera de deshacer la ilusión del autor.

Vegh concluye con algunos trazos que escriben a este **sujeto creador borgeano**:

- El sujeto borgeano no es Uno.
  - No sufre sino la ilusión de la identidad.
  - Existe como el grano de arena en la infinitud del tiempo, condenado al instante, que le da sentido, lo abraza a su existencia.
  - Lo rebasa la dimensión del otro, el otro del espejo, el Otro que escande el destino, o el otro real que la palabra no cubre.
  - Se encuentra perdido en el laberinto, mostrando así la vanidad de quien presume saber su lugar.
  - En las antípodas, el acontecimiento que determina a medias lo reencuentra con sus marcas, sus orígenes, sus ancestros. En el coraje, no rehuye el duelo, valor del desafío cuando recoge las marcas de su destino y empuña el arma de su acto.
- Su modestia y su ironía son anverso y reverso de una misma posición: confiesa y reclama la finitud ante la infinitud del tiempo y del espacio, que son lo mismo.
  - Que puede nombrarse Dios o universo.
  - Expone así su panteísmo que distribuye lo sagrado y lo divino entre las cosas.
  - Pero cada cosa o cada uno encuentra su causa en la trama múltiple o infinita de una esfera cuya circunferencia eternamente se le escapa.
  - Razón del valor de sus trazos, sus tradiciones y de todos los trazos y todas las tradiciones.

CEO

La vida es todo aquello que pasa  
mientras que uno está ocupado  
haciendo otra cosa.\*

John Lennon

# Educación y Creatividad

Entrevista a Antonio Battro,  
Doctor en Medicina y Doctor en Psicología



*Se debe admitir que el pensamiento convergente junto con el pensamiento divergente constituyen la base de una educación integral.”*

Actualmente el análisis de la conducta creativa debe ser materia de interés de los campos científico, artístico, educativo y los demás campos de la actividad del hombre. Ya no se trata de un concepto reservado al “arte” o a los “artistas” como se pensaba en el pasado.

La creatividad, lejos de tener un carácter utilitario, profesional, personal y de espectáculo público, que la sociedad actual en ocasiones le asigna, debe ser el modo normal y saludable de vivir del hombre.

El hombre, en cuanto creador e intérprete de signos y símbolos, los estatuye debido a su capacidad de establecer concepciones a través de un proceso mental de alta selectividad y desarrollo. La mente humana capitaliza la experiencia en concepciones, en pensamientos, creando diferentes formas de expresión y de lenguaje.

Se debe admitir que el pensamiento convergente junto con el pensamiento divergente constituye la base de una educación integral.

Afrontar problemas es vivir, e intelectualmente el hombre crece al adquirir la capacidad para enfrentarse a ellos. Ningún problema tiene una única respuesta correcta, y si nos habituamos a pensar y actuar creativamente podremos encontrar varias soluciones y elegir la más conveniente.

Para poder crear es necesario no pensar mecánicamente, no estar sujeto a ideas preconcebidas. Oscar Miguel Dadamia habla de no estar sometidos al “amaneramiento intelectual” muy común en las escuelas tradicionales.

Ser creativo es expresión de la libertad de las personas. La espontaneidad y la autenticidad son necesarias. Este autor destaca que se facilitará una actitud creativa si se desarrolla en los seres humanos una relación con el mundo plena de curiosidad intelectual, de flexibilidad, de apertura a la percepción, de originalidad, de capacidad de juicio, de aceptación de sí mismo, de capacidad de imaginación, de pensamiento divergente, de independencia de pensamiento, con capacidad de amar y sentido de trascendencia.

Para abordar estos temas, CEO mantuvo una interesante **entrevista con Antonio Battro**, quien nos brindó sus reflexiones acerca de la creatividad en la educación.

Antonio es Doctor en Medicina (Universidad de Buenos Aires) y Doctor en Psicología (Universidad de Paris). Actualmente se desempeña como: Jefe de Educación y Miembro del Directorio de OLPC, One Laptop per Child, Cambridge, Massachusetts, Presidente electo de la Sociedad Internacional Mente, Cerebro y Educación, IMBES y Miembro de la Pontificia Academia de

Ciencias y de la Academia Nacional de Educación. Asimismo es autor de numerosas publicaciones, entre ellas: *Aprender hoy: Una colección de ideas*, *Hacia una inteligencia digital* y *The educated brain. Essays in neuroeducation*.

PwC: Pareciera que dadas las características del mundo/sociedad posmoderna en la que nos toca vivir, volátil, efímero, de permanentes cambios tecnológicos, científicos y de valores, la educación debería tender a preparar a los niños/jóvenes para el cambio, la flexibilidad, la adaptación, el descubrimiento de nuevas soluciones a los nuevos problemas, el pensamiento divergente, la capacidad de analizar críticamente, la independencia de pensamiento y la aceptación de sí mismo. En síntesis, desarrollar la creatividad.

A. Battro: Desarrollar la creatividad... tema arduo si lo hay. Seguramente no hay un solo programa en el mundo que no hable de ello, hay cientos de teorías de la creatividad, propuestas de implementación en la enseñanza y en la empresa, conferencias, libros y congresos. Pero no es fácil saber en qué consiste la creatividad, cómo se desarrolla, cómo fructifica o cómo desaparece. El reciente libro de Howard Gardner *Five minds for the future*, (Harvard Business Press, 2006), nos ofrece una excelente guía para explorar estos temas.

“ *Muchas veces se confunde creatividad con improvisación, cuando es todo lo contrario. La más alta creatividad se da solamente en el contexto de un trabajo perseverante.*”

PwC: ¿Cree usted que los sistemas educativos vigentes (en nuestro país y en el mundo) están evolucionando hacia estos principios?

A. Battro: Un sistema educativo necesita ser estable y conservador, riguroso y exigente para subsistir como tal. Pero estas características no son suficientes. Es preciso conquistar nuevos territorios del conocimiento, proponer nuevos desafíos, arriesgar, expandir la conciencia y la responsabilidad social, el compromiso ciudadano, superar las fronteras y los prejuicios, promover la multiplicidad de perspectivas, buscar valores universales. Sin creatividad estas acciones son de corto aliento.

PwC: ¿Están considerados estos criterios en nuestra nueva Ley de Educación?

A. Battro: Las leyes sirven como andamios en la construcción de una sociedad más justa y solidaria, pero no pueden entrar en la intimidad de los procesos del aprendizaje y de la enseñanza, donde precisamente aparece la creatividad del individuo o del grupo. Lo importante es que no pongan trabas externas a la creatividad. En este sentido la nueva Ley es neutra respecto de la creatividad, lo que significa que hay espacio más que suficiente para crear en el dominio de la educación argentina.

Torrance y Hallman tratan los **obstáculos e inhibidores de la creatividad** en la escuela:

- Excesiva búsqueda del éxito por parte del alumno, realzando sus intereses egoístas.
- Miedo a “hacer el ridículo”, a ser raro o extravagante.
- La comodidad de ser “uno más” sin esfuerzos originales.
- La prohibición a hacer preguntas, no permitiendo liberar o estimular la actitud natural.
- Abandono de la actitud de juego y adopción de la de trabajo.
- Prejuicio frente a lo creativo, rechazo con ironía o burla.
- Conformismo como respuesta a esquemas rígidos en la escuela y en la casa.
- La falta de tiempo conlleva al estudio memorístico y sin elaboración personal.
- El miedo y la falta de confianza originada en métodos autoritarios.

PwC: Más allá de los enunciados de objetivos, lo que se observa es que el sistema educativo vigente tiende a despojar a los educandos de su potencialidad natural creativa, agravándose en la escuela media y en la universidad, donde los componentes creativos de, por ejemplo, las actividades preceptuales se reducen a un complemento o actividad de menor jerarquía o “status”.

A. Battro: La creatividad humana se desarrolla durante toda la vida, no sólo en la etapa de la formación del niño, del adolescente o del joven adulto. Un niño de 5 años es extraordinariamente creativo pero sería ridículo pretender mantener ese tipo de creatividad a través de los años. Aparecen otras formas de creatividad con la edad, con la responsabilidad, con el trabajo. Lleva cerca de una década para adquirir una habilidad particular para que el individuo se convierta en “experto” en un tema, en una técnica, en una disciplina. La creatividad requiere esta formación, que no se improvisa. Muchas veces se confunde creatividad con improvisación, cuando es todo lo contrario. La más alta creatividad se da solamente en el contexto de un trabajo perseverante. La universidad debe dar el ejemplo, pero no siempre lo logra.

PwC: ¿Existe un descuido de la creatividad en el campo académico?

A. Battro: En el campo académico hay muchos expertos que han sabido adquirir un talento específico en alguna disciplina. Algunos de ellos son personas creativas y pueden inspirar a los demás alentándolos con su ejemplo y con críticas constructivas. Son los verdaderos maestros.

PwC: ¿Cuáles son los principios, tanto actitudinales de los maestros y alumnos como normativos, que orientan la creatividad en un ambiente educativo?

A. Battro: Más que “orientar” es preciso “cultivar” las condiciones de creatividad en uno mismo y en los demás. Esas condiciones son variadas, no creo que se puedan reducir a principios, no existe un “manual” para ser creativo.

PwC: ¿Qué rol le asigna a la familia como motor del desarrollo creativo?

A. Battro: La familia es la cuna natural de la creatividad, especialmente en los primeros años de vida. La historia abunda en ejemplos al respecto. Aún así, con el tiempo la familia no alcanza para cultivar la creatividad y es menester recurrir a otras instituciones y modalidades. Esto es clarísimo en el caso de los niños talentosos y prodigios.

Tabla de factores/características de la educación tradicional vs. educación innovadora

Enfoque conservador	Enfoque progresista
Rendimiento-producto	Proceso
Competitividad	Colaboración
Homogeinización	Diversidad
Énfasis en la privatización	Énfasis en lo público
Cultura esencialista	Crítica y cuestionadora
Escuela-empresa	Escuela-comunidad
Simplificación	Complejidad
Autocomplacencia	Utopía
Desigualdad	Igualdad
Especialización	Globalización

Fuente: La innovación educativa. Pedro Cañal de León y otros. Universidad Internacional de Andalucía 2002.

PwC: ¿Cuáles son a su criterio los obstáculos e inhibidores de la creatividad más relevantes en la escuela?

A. Battro: La creatividad es una actividad propia del ser humano en cada etapa de su desarrollo y no tiene límites. El jardín de infantes y la escuela primaria son ámbitos apropiados para el juego, que es un componente esencial en la construcción de novedades, como bien lo ha demostrado Jean Piaget. El colegio secundario, en cambio, no siempre brinda un ambiente propicio para explorar con fruición un tema dado, para inventar nuevos problemas, para intentar soluciones alternativas o interpretaciones múltiples de los datos. El profesor

tiene aquí una gran oportunidad, y responsabilidad, pues nadie mejor que él para abrir el abanico de las perspectivas. El dicho “cada maestrillo con su librillo” denuncia a quienes no desean abrir el juego a la crítica de sus pares y alumnos. Esta falta de apertura puede frustrar a muchos estudiantes en momentos de suma sensibilidad para captar grandes ideas y proponer cambios, más o menos utópicos en la sociedad.

PwC: ¿Considera usted que en el marco de la actual “sociedad de la información” uno de los aspectos a innovar en educación tendría que ver con la concepción y organización de la información? ¿Habría que reemplazar la fragmentación del



*La ‘sociedad de la información’ es sólo una parte de la ‘sociedad del conocimiento’, una parte esencial, ciertamente, pero no es todo. Para pasar de la información al conocimiento es preciso recorrer un camino complejo y difícil.”*

conocimiento especializado por un proceso continuo de formación a lo largo de la vida donde las personas aprenden a buscar, analizar, criticar, transformar y asociar la información?  
¿Cómo se produce este cambio?

A. Battro: La “sociedad de la información” es sólo una parte de la “sociedad del conocimiento”, una parte esencial, ciertamente, pero no es todo. Para pasar de la información al conocimiento es preciso recorrer un camino complejo y difícil. Por eso cuando se habla de la necesidad imperiosa de disminuir la brecha digital entre las personas más desvalidas de las regiones más pobres del planeta, debemos dejar bien claro que las computadoras y las comunicaciones no sólo sirven para acceder a la información sino que ofrecen a millones de seres humanos un acceso al conocimiento, a la dignidad personal, al trabajo. Para ello es necesario crear un ambiente, un entorno propicio para desarrollar la creatividad individual y de grupo. Es lo que se propone, por ejemplo, la iniciativa *Una computadora por niño, OLPC: One Laptop per Child*, [www.laptop.org](http://www.laptop.org), donde los maestros y sus alumnos de escuela primaria contribuyen a la construcción de conocimientos, a la creación artística y científica en un ambiente donde la creatividad es la base del progreso.

PwC: ¿Podría contar una experiencia concreta de algún establecimiento educativo que haya avanzado hacia una educación creativa?

A. Battro: Las escuelas primarias asociadas a OLPC aplican la modalidad constructivista de Seymour Papert con enorme éxito en varias partes del mundo, incluso en lugares remotos con escasos recursos, donde prima la creatividad.

PwC: PricewaterhouseCoopers lleva adelante hace cuatro años el Premio PwC a la Educación que convoca a proyectos de aprendizaje solidario. ¿Cree usted que la articulación que logran estos proyectos con la comunidad en la actúan, promoviendo un diálogo activo escuela-entorno, pueden lograr incorporar en los alumnos aptitudes creativas?

A. Battro: Por supuesto, el aprendizaje solidario es la mejor prueba de la creatividad humana. Piaget decía que no hay “operación mental” posible sin “co-operación”. Cuando la cooperación asume un compromiso real y concreto en la práctica adquiere un valor universal, que de por sí es terreno fértil para la creatividad en grupo.

CEO

Connected Thinking define de qué forma ayudamos a nuestros clientes a triunfar; describe cómo somos cuando alcanzamos nuestro mayor potencial.



# Creatividad en la publicidad

Por Ariel Vocalino,  
Director Creativo de IMC Comunicación

“ Para pensar hay que hablar, escuchar, mirar, vivir y saber compartir. Pensar es dar. Para ser creativo tenés que ser generoso.”

Dentro de una agencia de publicidad el patrimonio más importante no es ni el equipamiento, ni las computadoras, ni nada parecido. Generalmente después de las 20 hs., el mundo de los objetos inanimados carece de valor alguno.

Aportamos y ayudamos a desarrollar un punto de vista, una manera de solucionar un problema, y esto sería imposible sin talentos que tengan ganas de venir todos los días. “Devenir”, proyectando lo nuevo, lo que va a venir, el futuro... La pregunta que surge ahora es: ¿dónde encontramos a estas personas? ¿Cómo debemos formarlas?

Para empezar voy a citar a Bruce Mau y a su *Incomplete Manifesto for Growth*:

*“Time is genetic. Today is the child of yesterday and the parent of tomorrow. The work you produce today will create your future.”*

(“El tiempo es genético. Hoy es el niño de ayer y el padre de mañana. El trabajo que produces hoy va a forjar tu futuro”).

Creo que no hay manera más sencilla y contundente para describir dónde está puesto el foco en una agencia de publicidad. El trabajo. Lo que hacemos, lo que decimos, lo que escuchamos. Todo.

Así como competimos para ganar una nueva cuenta, competimos con las demás agencias para atraer nuevos talentos.

En resumen: el objetivo es generar un trabajo que resulte atractivo, tanto para afuera como para adentro.

Si todo lo enunciado anteriormente sale bien, entonces podemos mirar carpetas de personas que tengan ganas de venir a trabajar con nosotros.

Las razones por las que entran nuevos creativos son varias, puede ser para fortalecer un equipo, porque entraron nuevas cuentas o para sumar frescura.

Supongamos que seleccionamos a alguien sin experiencia, es decir, alguien que recién sale de la facultad o que está por terminar. Los primeros días son de adaptación, como me imagino debe pasar en cualquier trabajo. Mostrarle la gente, los clientes para los que pensamos, cómo son las dinámicas, los tiempos. Hablar. Conocerlo y que

nos conozca. Trabajar, pensar, salir a comer. Trabajar. Compartir el tiempo libre, saber cuáles son sus hobbies. Esto es importante, en cualquier otro trabajo un hobby puede ser sinónimo de prestar atención a otra cosa. En una agencia podemos capitalizar esa atención que naturalmente se le presta a otra cosa.

Por ejemplo, cuando tuvimos un “pitch” (concurso) por Adidas Running, la gente que corría en su tiempo libre tenía un *background* súper rico a la hora de pensar para un corredor. Sabía lo que sentían, de qué hablaban, qué les obsesionaba, cómo es la relación con sus familiares, con sus novias. Qué les pasa un día nublado. Cuál es el lugar favorito para correr, a qué hora. Pequeñas diferencias que, sumadas, hacen que sea un mundo único y muy particular.

Entonces: es importante detectar las actividades que naturalmente le atraen a cada persona y cultivarlas como un acto creativo. Es importante que los creativos sigan haciendo lo que les gusta, pero que sepan que además lo pueden capitalizar.

Para pensar hay que hablar, escuchar, mirar, vivir y saber compartir. Pensar es dar. Para ser creativo tenés que ser generoso. Tenés que tener ganas de dar: tu opinión, tu visión, tus

“ La capacidad de ser creativo esta íntimamente ligada con la capacidad de dudar de las cosas, la duda puede ser la puerta a una revelación.”

vivencias. En el momento en que todo esto cobra sentido nace lo que llamamos “proceso creativo”. Tiene otros nombres más elegantes pero en definitiva es un proceso y, como dije anteriormente, lo más enriquecedor de este proceso es compartir. Porque lo que para cualquier persona podría ser una charla de pasillo, para un creativo puede ser el origen de una campaña y es fundamental que el futuro creativo entienda esto.

Pensar es hablar muy seriamente de cosas que para otros carecerían de importancia. En este proceso las cuentas cambian, hoy puede ser Pirelli, mañana PwC y pasado Microsoft, pero lo que no debería cambiar es el método que usamos para garantizar que las ideas vengan.

Para el cliente, las charlas y el intercambio de ideas da como resultado una nueva campaña. Para los creativos, una nueva opinión sobre determinado tema. Y esto es lo que cada uno se lleva. Es lo que recibís a cambio de tu idea. Y este es el círculo que se establece. Así balancea todo. Ésta es, para mí, la primera lección: el proceso es lo más importante.

La capacidad de ser creativo esta íntimamente ligada con la capacidad de dudar de las cosas, la duda puede ser la puerta a una revelación, entonces el crecimiento de un creativo no necesariamente tiene que ver con la búsqueda de la certeza.

¿Qué buscamos si no buscamos la certeza?

Esto también le debe pasar a todos y en este caso en particular es la garantía del desarrollo de un creativo: el reconocimiento.

Desde aquí se construye la voz propia de cada creativo, así se alimenta su visión particular, así valoramos su punto de vista.

El reclutar y el formar es un ciclo en el que todos los implicados se benefician.

Pensar en equipo es comprender que uno más uno es tres. Es respetar, es valorar, es aprender.

Como mencioné recién: las agencias compiten para seducir talentos, que a veces están en la facultad y a veces están sentados al lado tuyo. Y como se trata de aprender constantemente, uno aprende a dejar ir. Para despedirlos me gusta usar una frase que leí una vez: “Sacá lo mejor de vos, sin miedos”.

CEO

Diferentes perspectivas para  
generar grandes resultados.\*

\*connectedthinking

# Arte y Negocios

Por Máximo Jacoby, Curador - Centro Cultural Rojas/UBA  
y Javier Casas Rúa, Socio de PricewaterhouseCoopers



Máximo Jacoby



Javier Casas Rúa

En los comienzos del siglo XX, las vanguardias artísticas propusieron un cambio en la concepción y dirección total de lo que hasta ese momento se conocía como Arte. Estos grupos de artistas, abarcaban múltiples disciplinas y sellaron uno de los capítulos más prolíficos de la historia del arte.

El teórico Peter Bürger en su fundacional libro “Teoría de la Vanguardia” desarrolla el funcionamiento y objetivos de estos movimientos. Éstos identificaron en el medio artístico un sistema anquilosado en el tiempo que Bürger llama “Institución Arte”, este es el complejo sistema de relaciones del medio, producción, distribución y consumo, así como las ideas que por el arte se tiene en cada época.

El objetivo de las vanguardias en la tesis de Bürger es quebrar la autonomía que el arte gozaba en la sociedad burguesa y fusionar el arte con la vida. Esta unión de Arte y Praxis vital era para estos artistas la única forma de generar reflexión y autocrítica en el espectador sobre su vida, deseos, formas de relacionarse, etc. El arte tendría una función excluyente.

Si bien el triunfo de estas vanguardias fue parcial, lograron cambiar un aspecto fundamental: el punto de vista. A partir de aquí y hasta la actualidad, el arte ya no es una enumeración de obras-objetos

producidas por algún virtuoso dentro del canon aceptado, sino la exploración del punto de vista particular del artista. Luego de que Marcel Duchamp, en 1917 lograra, mediante un complejo escándalo, presentar un mingitorio como obra de arte, la idea de obra artística cambio para siempre.

Hoy descubrimos que los artistas inventan para sus obras un sistema de trabajo e investigación. Este sistema de construcción de obra, es ahora también parte de ella. Es decir, una obra de arte contemporáneo, no es solamente un objeto para los ojos. Es un sistema que implica una particular reflexión acerca de cómo fue pensado y hecho ese objeto (pintura, escultura, instalación, etc.) y finalmente en qué contexto es percibido.

Detrás de la herencia de las vanguardias los artistas contemporáneos utilizan la realidad como repertorio de temas, imágenes y sensaciones. Los términos ideados por el pensador francés Nicolás Bourriaud, de Postproducción y Estética Relacional explican cómo los artistas ahora trabajan más en la edición de textos, imágenes, o situaciones de la vida cotidiana que en la creación de una obra única y original alejada de la realidad. Esta Estética Relacional, plantea la producción de obras-situación o experiencias artísticas que generen relaciones interpersonales.

Es en este mapa donde creemos diferencial la relación entre arte y negocios. Se trata de la apropiación de este sistema de pensamiento que el arte aplica sobre la realidad, la condición humana, el goce... Su particular forma de ver fundada en la libertad, la creación y la sensibilidad. Los artistas proponen miradas originales e impensadas que nos posibilitan nuevos enfoques. Correrse y ver nuevamente, la posibilidad de destrabar preconceptos estancados, identificar nuevas necesidades donde hasta ese momento no eran visibles.

Faure, ha expresado: “El hombre está partido por naturaleza en dos vertientes: hacia la seguridad y hacia la aventura. Por un lado está la búsqueda de cobijo, por otro, la aceptación y el gusto por el riesgo, de todas las formas de riesgo. Lo mismo el de equivocarse y ser equivocado, que el de descubrir y ser descubierto, y volver a encontrar las grandes alegrías de la existencia. Para cada una de estas dos actitudes, en contraste, hay que pagar un precio. Es indudable que el precio de la creatividad resulta incomparablemente mayor, puesto que es necesario consagrar a ella todas las capacidades del ser, mientras que el precio de la seguridad, es el precio relativamente módico de la disciplina”. El sujeto artista experimenta permanentemente este proceso hacia nuevos descubrimientos.



“Fotografía serie hábitat: reciclajes”  
de Fabiana Barreda

La obra en su proceso de crecimiento es similar a como nos construimos en esta cultura.

Crea de una situación de derrumbe, una arquitectura ficcional de restos, inestable y poderosa como las tiernas casas de azúcar de los cuentos de hadas de la infancia.

De esta extraña arquitectura extraigo la noción de “Proyecto”. Ese gesto me permitió desarrollarme como un dispositivo multi-direccional.

Intento generar una forma de producir una obra que trascienda el espacio específico del arte y se diluya en el contexto transformándolo.

La obra no es el fin, es un medio, un instrumento de conexión existencial con una trama social.

A lo largo de estos años he trabajado sobre ciertas experiencias: un viaje en subte, una espera en la sala de guardia de un hospital, la ilusión del hogar, la ciudad y sus criaturas nocturnas, situaciones que se convirtieron en paisajes psicológicos de un estado social.

Estos paisajes son un flujo emocional que deja su rastro sensible en el instante fotográfico.

Son cápsulas de vida, cápsulas de tiempo, cápsulas que unen biografía privada a la historia colectiva.

Fabiana Barreda

Es así que el arte puede ayudar a desbloquear ciertos procesos mentales y grupales que a veces encontramos en las empresas mantenidos por el statu quo vigente, los cuales limitan los deseos, proyectos, que recorren una ruta desde el estado de lo dado hacia el pensar en lo imposible, para hacerlo posible.

El mundo global integrado y la sociedad de la “sobre-información” corren el riesgo de sufrir una rápida estandarización y uniformidad, exigiendo de las empresas ágiles procesos de transformación, donde cobran valor los intangibles, la innovación como un proceso integrado en la vida de las corporaciones. El valor agregado es proporcionado por la “experiencia” vivida por los clientes. Es posible replicar la experiencia vivida en cuanto a la generación de estímulos, sensaciones, curiosidad y goce, entre el sujeto observador, el artista y su obra.

Observamos entonces cada vez más en el mundo empresario que surgen marcadas tendencias hacia la búsqueda de factores de diferenciación, corporizados en variadas formas: producto, servicios agregados, marca, estética, diseño, tecnología, comunicación y recursos humanos.



“El muelle” de Fernando Goin

La evolución del arte contemporáneo nos demuestra que es posible atravesar los “límites del cuadro”, utilizando múltiples técnicas y formas para crear distintas sensaciones, símbolos y puntos de vista. Esta multidisciplinariedad es clave en la conformación organizacional de una empresa innovadora.

Existen casos de éxito concretos donde la incorporación del arte en las empresas ha resultado altamente beneficiosa en los procesos de transformación tanto internos como externos, resolviendo problemas organizacionales y cambiando los modelos culturales.

Se abona esto en la mejora de procesos de retención de talentos y en el fortalecimiento de los vínculos internos de los recursos humanos a través de los efectos motivadores de contar con espacios para el desarrollo de la flexibilidad, curiosidad intelectual y reconocimiento para aquellos que toman el riesgo de descubrir y proponer algo nuevo.

El arte ha sido siempre estimulador para la generación de ideas creativas. Anímese a “ablandar” su modelo organizacional y a conformar un grupo de “artistas” que trabajen bajo un nuevo concepto de éxitos y beneficios.

CEO

El pensamiento científico y la sobre estimación de la razón, entre otras cuestiones, marcaron el ritmo de la modernidad y ésta creó su mayor arma de desarrollo, “los grandes relatos” o “metarelatos”; grades y sólidas explicaciones del mundo, en las cuales nociones como las de eficacia, utilidad, plusvalía, etc. dominan la escena.

Así, la realidad y la historia se regirán por dos grandes ejes: Tiempo y Espacio. Fernando con esta serie de obras, subvierte ambas. Los muelles se transforman en puentes a un espacio desconocido e inabarcable, un no-espacio, un abismo infinito que nos supera en temerosa y adrenalínica curiosidad.

Parados sobre estos muelles contruidos por Goin, se esgrimen preguntas sin respuestas ¿Dónde y cuándo empieza o termina ese infinito abismo?

La suspensión del tiempo y espacio como modelos organizativos del relato pictórico, produce algo inesperado... una impensada libertad contemplativa y la posibilidad de rebelarse como individuo, perceptivamente.

Máximo Jacoby



# Caso Sony

Entrevista a Luciano Pizzi

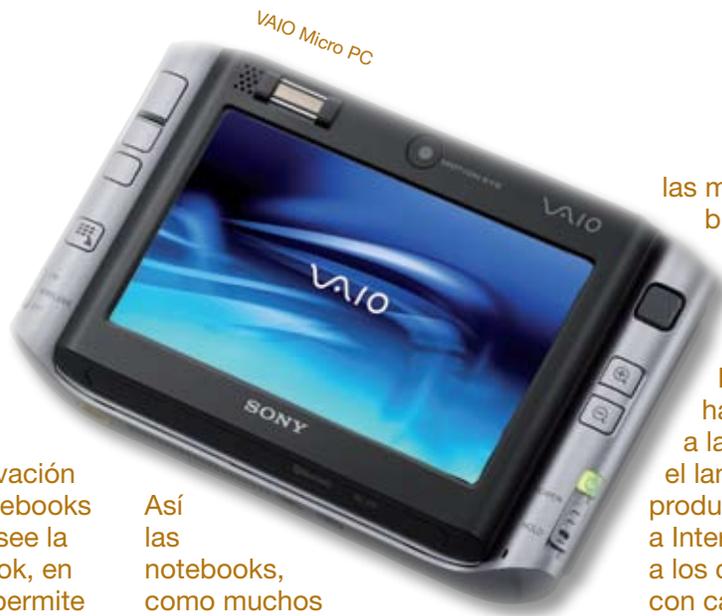
CEO Argentina entrevistó a **Luciano Pizzi, Jefe de Producto de Sony Argentina.**

**PwC:** ¿Cuál fue la última innovación en VAIO que lanzó Sony Argentina?

**Luciano Pizzi:** La última innovación de Sony en lo referente a notebooks es la VAIO Micro PC, que posee la funcionalidad de una notebook, en un diseño ultraportable que permite guardarla en un bolsillo (10cm x 15,4cm x 4cm y Peso: 0,53 Kg.). Está equipada con Windows Vista™ Business, lector biométrico de huellas dactilares, red inalámbrica Wireless y Bluetooth™. Por otra parte, esa misma PC de bolsillo puede funcionar como una CPU de escritorio en la oficina si se conecta a un teclado y monitor externo de mayor tamaño. En realidad, es mucho más que una PC.

**PwC:** ¿Qué motivó a Sony a crear este producto?

**Luciano Pizzi:** La permanente necesidad de los usuarios de estar conectados. El consumidor busca productos móviles, fáciles de trasladar, y que ofrezcan conectividad absoluta. Ya no se conforma con buenas prestaciones sino que busca la mejor performance en el menor tamaño posible.



Así las notebooks, como muchos otros productos tecnológicos, van perdiendo peso y tamaño para ganar mucho más desde lo funcional y hasta lo aspiracional.

En este sentido VAIO siempre se ha caracterizado por ofrecer notebooks cada vez más pequeñas y livianas. Ha sido líder en la utilización de materiales de bajo peso como la fibra de carbono, el mismo material utilizado por ejemplo en naves espaciales, que permite un peso mínimo sin perder rigidez ni resistencia.

**PwC:** ¿Cómo se originan estos procesos creativos?

**Luciano Pizzi:** Son tendencias que va marcando el mercado. En una primera etapa existían las desktops o PC de escritorio. Luego aparecieron las notebooks que aportaron movilidad y mayor conectividad a

las mismas prestaciones. Y en esta búsqueda de aparatos cada vez más pequeños es que Sony lanzó su VAIO Micro PC. Yo la llamaría la tercera generación de notebooks, una PC de bolsillo. Por otra parte, hay otros aspectos externos a la empresa que influyen en el lanzamiento de este tipo de productos. El incremento del acceso a Internet inalámbrico permite ofrecer a los consumidores estos productos con características portátiles.

**PwC:** ¿Qué tan fuerte es la influencia de Internet en el mercado de notebooks?

**Luciano Pizzi:** Sin dudas Internet revolucionó todos los aspectos de nuestras vidas: desde la forma en que trabajamos hasta nuestros modos de relacionarnos con los demás. Hace unos años atrás el uso de notebooks sólo se remitía a unos pocos altos ejecutivos que, en aeropuertos u hoteles, leían sus correos electrónicos o consultaban información económica.

Hoy el usuario de notebooks es mucho más variado y resulta casi habitual verlo en bares, universidades, estaciones de servicio, heladerías ya sea estudiando, trabajando, buscando información o simplemente pasando el tiempo libre.

“ En Sony tenemos una política que llamamos CCM day. Una vez al mes todos los empleados de la empresa nos ponemos la ‘camiseta’ de consultor y dedicamos todo un día a atender a nuestros clientes en los locales de Sony Style.”

PwC: Localmente, ¿cómo hacen para saber que buscan los consumidores argentinos y ofrecer productos en consecuencia?

Luciano Pizzi: En Sony tenemos una política que llamamos CCM day. Una vez al mes todos los empleados de la empresa nos ponemos la “camiseta” de consultor y dedicamos todo un día a atender a nuestros clientes en los locales de Sony Style. Es la mejor forma de poder escuchar fehacientemente a nuestros clientes, saber qué buscan, cuáles son sus necesidades, deseos, qué esperan de los productos, cuál sería su ideal y si están satisfechos con el servicio que ofrecemos.

PwC: Desde tu punto de vista, ¿qué es indispensable a la hora de crear un nuevo producto?

Luciano Pizzi: Para poder innovar y crear productos que satisfagan o más bien “deleiten” a nuestros consumidores es imprescindible ver tendencias, escuchar a nuestros clientes, saber cómo usan sus productos, saber qué más esperan o desearían de tal manera de encontrar patrones para luego poder materializarlo en un producto físico. Es un proceso continuo que requiere la mayor creatividad posible.

PwC: ¿Cómo ves el actual mercado de notebooks en la Argentina?

Luciano Pizzi: Desde el año 2004 hasta la actualidad las ventas de notebooks vienen creciendo fuertemente año tras año. Para el año 2007 las ventas en la Argentina pasarán las 200.000 unidades, lo que significa más de 500 notebooks por día.

Entre las razones que explican este crecimiento están aquéllas de tipo económico - financieras, como la continua baja de precios y la posibilidad de financiación a costo cero.

Existen además razones de tipo estructurales, como el acceso a Internet a través de banda ancha en los hogares y el aumento de hotspots (sitios con conectividad wi-fi).

Pero sin dudas el impulso natural está dado por la reorganización del trabajo móvil y remoto y esa necesidad general en una sociedad globalizada de estar siempre “conectados”.

CEO

Más de 140.000 personas, en 149 países, construimos relaciones mediante la prestación de servicios basados en la calidad y la integridad.





# El Caso HSM

Entrevista a Eduardo Bruchou y Nelson Duboscq  
HSM Group

“ Nosotros solemos decir: *hagamos pronto lo que tenemos que hacer para poder hacer luego lo que todavía no está hecho, porque lo que pasa es que uno en general tiende a querer mejorar los procesos que ya conoce en lugar de meterse a investigar nuevos rumbos.*”

HSM Group es una organización mundial dedicada a la distribución de información especializada en management y capacitación ejecutiva, que pone a disposición de los ejecutivos una cuidadosa oferta de productos de formación. Para eso emplea las herramientas y técnicas más avanzadas, y cuenta además con las principales fuentes de conocimiento y expertos en management a nivel mundial. Uno de sus productos más reconocidos es el encuentro de empresarios y ejecutivos ExpoManagement, a lo que se suman la revista *Gestión*, el portal de internet Intermanagers y la señal de televisión Management TV. A lo largo de su historia HSM ha puesto al alcance de los ejecutivos a especialistas internacionales de la talla de Bill Clinton, Colin Powell, Jack Welch, Rudy Giuliani, Peter Drucker, Philip Kotler, Tom Peters, William Ury y Malcolm Gladwell, entre otros. Actualmente, HSM Group está presente en diez países. En esta oportunidad PwC conversó con **Nelson Duboscq y Eduardo Bruchou, ambos directores de la firma.**

**PwC:** ¿Cuál es el eje conductor de HSM?

**Eduardo Bruchou:** Lo que mueve al mundo y al ser humano es la inspiración, y es a partir de ese eje conductor que nosotros fuimos construyendo nuestro negocio. Todos nuestros productos tienden a inspirar al ejecutivo, a darle ideas fuerza, a

ayudarle a llevar adelante esas ideas fuerza. En un momento determinado vimos que el trabajador del conocimiento tenía cada vez menos tiempo y cada vez más necesidad de formación e información, aunque al mismo tiempo tanta cantidad de información lo abrumaba. Así fue que analizamos el mundo de los contenidos y decidimos simplificarlo, aportarle ideas, buscar las mejores publicaciones y ponerlas en una sola revista que hablara el idioma empresarial e inspirara al trabajador del conocimiento. Luego creamos ExpoManagement, con la idea de traer al país las grandes consultoras, las grandes universidades y las mejores empresas. Después vino el site, que pone la inspiración al alcance de la mano, y ahora también está Management TV. Pero el eje es siempre el mismo: promover la inspiración.

**Nelson Duboscq:** El eje pasa por “hacer las cosas”. Y después, como empresario, lo que uno tiene que hacer es acotar el riesgo. Porque hay diferencia entre el empresario y el aventurero: el aventurero es quien dispara diez tiros y quizás acierta uno; pero una empresa que perdura es aquella que permanece *top five* durante diez años, la que permanentemente está acotando riesgos. Nosotros solemos decir: hagamos pronto lo que tenemos que hacer para poder hacer luego lo que todavía no está hecho, porque lo que pasa es que uno en general tiende a querer mejorar los procesos

que ya conoce en lugar de meterse a investigar nuevos rumbos. Nosotros estamos en esto hace veinte años y sin embargo no nos gusta hablar de “éxito”. El éxito no existe. Lo que existe es trabajar y hacer las cosas honestamente, y si salen bien mucho mejor. Pero el éxito no moviliza; lo que moviliza es el hacer permanentemente.

**E. Bruchou:** Hay tres ideas que son un poco el motor de nuestra creatividad. Una es el inconformismo: vivimos preguntándonos qué es lo que viene. Otra es la diversidad. Y la tercera es la rigurosidad, porque siempre estamos buscando que nuestras ideas pasen los anillos internos de calidad y de aprobación, ya que si superan esos anillos probablemente tendrán éxito afuera. Esa rigurosidad, ese inconformismo y esa diversidad nos permiten crear tranquilos, porque lo que salga de ese proceso seguro estará protegido. Nosotros hacemos, medimos, corregimos, volvemos a hacer. La creatividad no es “un día se me ocurrió algo genial”; nuestros proyectos llevaron años de trabajo y peleas. Además el producto que hoy está en la calle probablemente sea muy distinto del que lanzamos hace cinco años, porque permanentemente estamos corrigiéndolo y mejorándolo. Hoy un producto tiene que nacer flexible; es muy difícil que un producto rígido pueda sobrevivir.

“ *... por la exigencia del ejecutivo argentino, notamos que era éste el mejor mercado para testear nuestro proyecto. Si superaba el mercado argentino era porque el producto estaba listo para el mundo.*”

PwC: ¿Cuándo y cómo nació HSM?

E. Bruchou: Nosotros –Nelson, Tristán Bareiro y yo, los tres ingenieros- trabajábamos en la compañía italiana Impregilo. Nos conocimos ahí y trabajamos juntos durante más de diez años. En 1992 dejamos esa empresa y salimos a estudiar negocios. Y el primer negocio que decidimos hacer fue HSM.

N. Duboscq: Al principio empezamos a organizar eventos en la Argentina y así conocimos a un empresario brasileño que desde un año antes estaba haciendo lo mismo que nosotros. Decidimos asociarnos con él, pero luego fuimos creciendo -lanzamos la revista, ExpoManagement, Intermanagers- hasta que en 1997 compramos a los brasileños su parte conservando el nombre de HSM, que son las siglas de los fundadores iniciales.

E. Bruchou: Así empezó nuestra expansión mundial, después de eso lanzamos México, España, Estados Unidos e Italia.

N. Duboscq: El management argentino es muy sofisticado en ideas, lo que nos falta es aplicarlas. Esa idea de que en una charla de café es posible notar que el nivel intelectual argentino es muy alto es verdad; sólo nos falta pasar a la acción.

E. Bruchou: Por eso, por la exigencia del ejecutivo argentino, notamos que era éste el mejor mercado para testear nuestro proyecto. Si superaba el mercado argentino era porque el producto estaba listo para el mundo.

N. Duboscq: Es cierto. Nosotros hacemos cosas mucho más sofisticadas en la Argentina que, por ejemplo, en Estados Unidos. El problema aquí es la implementación; todavía existe un fuerte “miedo a hacer”.

PwC: Aquí hay gente muy talentosa, pero se queda en los circuitos de la cotidianeidad sin pasar a proyectos mayores.

N. Duboscq: Para nosotros hacer HSM fue un proceso personal fuerte. Estudiar ingeniería nos creó cierto confort, nos movíamos cómodos dentro de ese mundo. Pero luego tuvimos que pasar a comunicar, a hacer marketing, a crear contenidos, empezamos a convivir con el miedo y, a la vez, a darnos cuenta de que lo más apasionante en una compañía es justamente el proceso hacia el cambio. Una de las fortalezas que ha tenido HSM es combinar en el mismo piso a gente que viene de las letras, de la filosofía y de las ciencias exactas, y juntarlos a todos en una misma mesa.

PwC: Al abrirse a incorporar a otras personas diferentes la empresa se enriquece y puede salir de esa cotidianeidad...

N. Duboscq: Claro. Doy un ejemplo del deporte. En los 90 minutos que dura un partido de fútbol el liderazgo va pasando entre el que patea el penal, el arquero, el número 2, etc. Y el verdadero deportista es aquel que entiende a quién hay que darle la pelota en cada momento. El liderazgo es una carrera de postas permanente que va cambiando según los estadios históricos del proyecto, a veces hay que ser más audaz y arriesgado, a veces hay que medir, otras sólo hay que escuchar.

E. Bruchou: Otro ejemplo es el de los uruguayos que cayeron en la cordillera, que además son mis amigos. Ellos decían que si ese avión hubiera sido comercial no hubiera sobrevivido nadie, y lo explican justamente por este tema del pasaje del bastón de mando y el funcionamiento de un equipo.

Cuando el avión cayó, el liderazgo inicial lo tomó el capitán hasta que escucharon por la radio que la búsqueda se había suspendido y entonces este chico se desmoronó y le pasó el bastón de mando a los estudiantes de medicina, hasta que llegó la tercera etapa, en la que todos empezaron a cansarse y el bastón de mando pasó a los “locos” que querían salir a hacer una expedición.

“ ... tratamos de ‘reinventar’ a nuestra gente, que quien está adentro tenga la motivación para reinvertirse, para formar esos nuevos equipos.”

Un equipo puede pasar el bastón de mando al mejor preparado, al mejor capacitado, al mejor motivado y los demás tienen que saber nuclearse alrededor de eso. Es lo que hacemos en HSM: el proyecto lo lidera quien tiene la motivación, la preparación y las ganas. Luego ese equipo se desarma y se vuelve a armar otro, eso es clave en una organización: los egos tienen que ser capaces de ponerse a disposición del mejor equipo.

**PwC:** ¿Cuáles son sus fuentes de reclutamiento?

**N. Duboscq:** Nuestra búsqueda es un estado continuo, tiene que ver con nuestra filosofía de “puertas abiertas”. Somos 300 personas en el mundo y los 300 tenemos que estar con los ojos abiertos buscando cada vez más gente que quiera sumarse a este camino. Es un proceso constante, cada miembro de la organización está buscando afuera y motivando adentro. Es algo que todavía podemos hacer mejor.

Una de las cosas que a mí más me divierte es hacer los organigramas, describir las funciones y, una vez que está todo, romperlo de la manera más informal posible; por ejemplo, sentándome en un pasillo a tomar un café para tratar con alguien un tema que podría parecer de lo más formal o estratégico. Así encuentro respuestas más sabias y así se

organiza la desorganización de la burocracia.

Esto hace que mucha gente me diga: “rompiste el proceso de comunicación, me hacés quedar mal”. Y es cierto. Pero yo no me imagino que un músico se encuentre con su bajista, que justo está tocando algo y digan: “no toquemos hasta que venga el baterista, si no se va a ofender”. Las estructuras y las formas del trabajo de la información necesariamente van a cambiar.

**E. Bruchou:** Nosotros buscamos gente que sea mejor que nosotros, que nos cuestione a nosotros y a nuestros productos. Y a esa gente la buscamos fundamentalmente adentro, tratamos de “reinventar” a nuestra gente, que quien está adentro tenga la motivación para reinvertirse, para formar esos nuevos equipos de los que hablamos hace un rato.

**PwC:** ¿Cuáles son los mecanismos que aplican para generar ideas?

**N. Duboscq:** Hay un proceso formal y hay un proceso informal. El formal está integrado por las reuniones cada seis meses de todos los número uno de cada país, reuniones que duran entre tres y cuatro días.

Lo informal tiene que ver con pensar que nuestra compañía funciona como una banda de rock que se va de gira. Durante un evento nos podemos

encontrar en un ámbito como puede ser un lobby, con los clientes de un país y entonces acordamos ir a cenar; o con los comerciales que trajeron a un cliente de Italia y charlamos sobre eso.

Nuestra función es generar y motivar ese tipo de reuniones que pueden darse en un café, caminando o yendo a correr. Es al final de esos encuentros cuando se saca un lápiz y un papel y las cosas salen. Me parece que la historia de cada producto o servicio de HSM nació en la mesa de un bar.

**E. Bruchou:** A nosotros muchas veces nos preguntan: “¿ustedes hacen *focus groups*?”. Y yo diría que vivimos en un *focus group* permanente con los auspiciantes, con los clientes, con los disertantes, con las universidades, entre nosotros. Lo nuestro es un “gran hermano” del management, porque en todo momento nos estamos midiendo, mirando y preguntándonos si las cosas funcionan.

**PwC:** ¿Dónde enfocarían puntos de mejora en HSM?

**E. Bruchou:** Yo diría que en la velocidad de transmisión del conocimiento. Tenemos que encontrar la forma de llegar cada vez más rápido, ésa es nuestra próxima dimensión. Si ya logramos simplificar la información y crear

formatos novedosos que los clientes aceptaron, ahora tenemos que ir un paso más. La distribución del conocimiento que nosotros estamos proveyendo tiene que ser más rápida, más flexible y llegar mundialmente. Hoy estamos en diez países; tenemos que estar en cien.

**N. Duboscq:** Otra cosa que queremos es que cada vez más “exploten” los talentos de nuestra gente, algo que trabajando con otras culturas se vuelve cada vez más desafiante.

Antes un problema de comunicación se resolvía en el día, hoy tenemos que hacer eso pero a distancia y en idiomas distintos.

En lo que no transamos es en los valores. Hablamos de velocidad, de creación, de realización y de sueños. Creemos que el trabajo no puede estar dissociado del equilibrio y de la realización personal. Trabajar no es estar veinte horas en la oficina. La familia, los hijos y los deseos personales tienen que estar en línea con el trabajo. Tener gente alienada no conduce a nada. Nuestra idea es trabajar dentro de un entorno de realización de vida.

**E. Bruchou:** Esto es lo que nosotros hemos logrado. Vemos el contenido que se produce en las consultoras, las universidades y las empresas, y lo metemos en nuestra rueda mágica: lo editamos, lo seleccionamos y lo sacamos en distintos formatos, revistas, exposiciones, televisión y en nuestro site. Hoy estamos en diez países y en estos formatos; tenemos que estar en cien países y en muchos más formatos. Ése es nuestro desafío, éste es el juego: el que es más rápido, más ágil, más útil y divertido es el que gana.

CEO

# Otras ediciones

