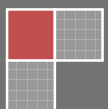


2008

# De la creatividad

Russell L. Ackoff

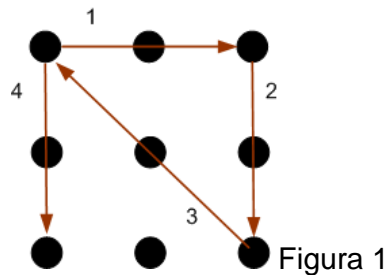


## DE LA CREATIVIDAD

Russell L. Ackoff

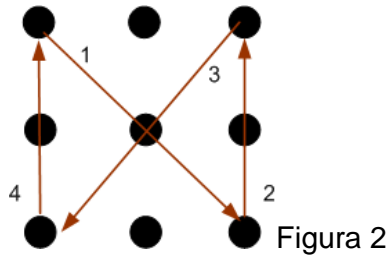
A cada uno de nosotros le gustaría ser creativo; pero ¿qué es la creatividad? Yo creo que es la habilidad para identificar restricciones autoimpuestas, removerlas y explorar las consecuencias de la remoción. Es la misma habilidad que se requiere para resolver los acertijos, que son problemas cuya dificultad de solución estriba justamente en las restricciones auto impuestas. Consideremos, para ejemplificar el acertijo de los nueve puntos que muchos de nosotros intentamos resolver cuando chicos. Los nueve puntos forman un cuadrado. Las reglas del juego consisten en apoyar el lápiz sobre uno de los puntos y, sin levantarlo del papel, cubrir los nueve puntos con cuatro trazos rectos.

Si ensayamos la “solución” más obvia para ver en qué consiste el problema dejamos un punto descubierto (figura 1), si trazamos dos diagonales (figura 2) dejamos dos puntos descubiertos. Realmente no podemos decir que estamos progresando. La más común de las muchas soluciones que existen, consiste en trazar segmentos que salen del perímetro del cuadrado (figura 3). Hay otras soluciones doblando el papel. Ni salirse del perímetro del cuadrado, ni doblar el papel está prohibido por las reglas del juego, pero a menudo se presupone que tales artificios no están permitidos. Estas suposiciones son restricciones autoimpuestas.

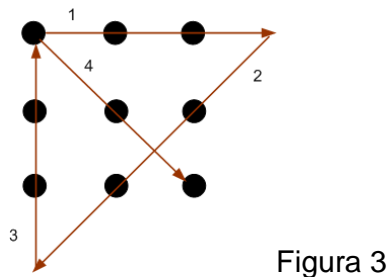


Desafortunadamente, el saber qué es la creatividad no ayuda mucho para tenerla. La dificultad principal consiste en identificar las restricciones autoimpuestas; generalmente no tenemos la menor idea de cuáles son. Existen muchos procedimientos para tomar conciencia de ellas, o para evitarlas sin siquiera tomar conciencia de cuáles son. Podemos citar el pensamiento lateral, la lluvia de ideas, la sinéctica, la idea general efectiva y el rediseño idealizado. Estoy convencido que este último es el más efectivo.

El rediseño idealizado se encara suponiendo que el sistema ha sido destruido anoche, pero su entorno ha permanecido intacto. Esta suposición remueve la mayoría de las restricciones autoimpuestas.



El producto de un rediseño idealizado es el diseño del sistema con el cual los diseñadores reemplazarían *ahora* al que se supone ha sido destruido, siempre que tuvieran libertad completa para hacerlo. Las únicas restricciones al rediseño idealizado son 1) que sea tecnológicamente factible, para evitar la ciencia-ficción, y 2) que sea operativamente viable, es decir, que sea capaz de sobrevivir en el entorno actual si fuera realizado. Esto implica que el *diseño no necesita ser capaz de realizarse*. Sin embargo, generalmente sucede que los diseñadores quedan asombrados de ver cuánto se pueden aproximar a la realidad. Esto se debe a que el proceso del diseño idealizado pone claramente en evidencia que la mayoría de las restricciones que se consideran impuestas por el entorno son generalmente autoimpuestas. En el año 1973, el Cuarto Distrito de la Banca de la Reserva Federal de los EE.UU. se enfrentó con que el número de cheques a compensar estaba aumentando en forma exponencial. No se tenía idea del cómo poder manejar este problema en los años siguientes. Ni siquiera habría lugar físico disponible para ubicar a los empleados requeridos. No se vislumbraba ningún camino para superar esta dificultad.



La Dirección del Banco decidió preparar un rediseño del sistema de compensación. El primer paso fue darse cuenta que un cheque no era más que una manera de transmitir información entre bancos. ¿Era la mejor manera? Formulada la pregunta los diseñadores fueron capaces de eliminar una restricción autoimpuesta: el prejuicio que la transferencia de fondos entre cuentas bancarias exigía el uso de cheques. Reflexionando un poco se dieron cuenta que esta transferencia podía hacerse electrónicamente. Se diseñó un sistema de transferencia electrónica de fondos que, con algunas modificaciones, es el que hoy es de uso generalizado. Este sistema ha reducido sustancialmente la tasa de crecimiento del número de cheques a procesar, eliminando lo que, entonces, constituía una crisis inminente.

Idealizar es pensar sin restricciones. Pensar sin restricciones es pensar *creativamente*.