

¿ CÓMO GENERAR IDEAS ?

Por JACK FOSTER

CONTENIDO

Prefacio

Reconocimientos .

Introducción: un mapa fácil de seguir.

1. ¿Qué es una idea?
2. Diviértase
3. Cultive la inclinación a las ideas
4. Propóngase metas
5. Piense como un niño
6. Obtenga más datos
7. Ármese de valor
8. Piense en cómo piensa
9. Aprenda a combinar
10. Defina el problema
11. Reúna información
12. Busque la idea
13. Olvide el asunto
14. Ponga la idea en acción

CONTENIDO.....	2
Prefacio.....	4
RECONOCIMIENTOS.....	6
Introducción: UN MAPA FÁCIL DE SEGUIR.....	7
1. ¿QUÉ ES UNA IDEA?	10
2. DIVIÉRTASE	13
3. CULTIVE LA INCLINACIÓN A LAS IDEAS	16
4. PROPÓNGASE METAS	23
5. PIENSE COMO UN NIÑO.....	26
6. OBTENGA MÁS DATOS.....	30
7. ÁRMESE DE VALOR.....	36
8. PIENSE EN CÓMO PIENSA	39
9. APRENDA A COMBINAR.....	46
10. DEFINA EL PROBLEMA.....	50
11. REÚNA INFORMACION	55
12. BUSQUE LA IDEA	60
13. OLVIDE EL ASUNTO	64
14. PONGA LA IDEA EN ACCIÓN.....	67
SOBRE EL AUTOR	71
SOBRE EL ILUSTRADOR.....	72

Prefacio

Durante siete años participé como profesor en un curso sobre publicidad en la Universidad de California del Sur. El curso, cuya duración era de dieciséis semanas, fue patrocinado por la Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad y se diseñó para suministrarle al personal joven de las agencias publicitarias una visión general de su profesión.

Uno de los profesores daba clases de administración financiera, el otro sobre investigación y medios, y yo acerca de cómo crear en publicidad.

A mis alumnos les hablé sobre anuncios y comerciales, sobre correo directo y publicidad exterior, sobre qué cosas pueden convertirse en buenos titulares y textos convincentes, sobre la utilización de la música y los anuncios comerciales cantados, sobre demostraciones de productos y testimoniales, sobre beneficios, selección de tipos y audiencias objetivo, redacción de textos y subtítulos, estrategias, cupones, etc.

Al finalizar el primer año les pregunté qué cosas necesarias omití enseñarles.

“Ideas”, dijeron.

“Usted nos dijo que todo anuncio y todo comercial debería empezar con una idea — escribí uno de ellos pero nunca nos dijo qué es una idea ni cómo generarla”.

Pues bien, durante los seis años siguientes traté de hablar de ideas y de cómo generarlas.

No solamente de ideas publicitarias, sino de todo tipo de ideas.

Al fin y al cabo, solamente algunos de mis alumnos se hicieron conocidos por sus ideas para comerciales y anuncios. Casi todos eran ejecutivos de finanzas y planificadores e investigadores de medios y no escritores ni directores de arte. Pero todos como usted o cualquier otra persona que se mueva en el mundo de los negocios o del gobierno, en la academia o en el hogar, sea principiante o experimentado —necesitan saber cómo generar ideas.

¿Por qué?

En primer lugar, porque las nuevas ideas son las ruedas del progreso. Sin ellas, reinaría la parálisis.

Su habilidad para generar buenas ideas es esencial para alcanzar el éxito, independientemente de que usted sea un diseñador que sueña con otros mundos, un ingeniero que trabaja con alguna nueva estructura, un ejecutivo encargado de desarrollar nuevos conceptos para el negocio, un publicista que busca una forma impactante de vender su producto, un maestro de quinto grado que trata de elaborar un programa memorable para la asamblea de la escuela, o un voluntario que trata de buscar una forma distinta de vender las tradicionales boletas para una rifa.

En segundo lugar, los sistemas de computación realizan buena parte del trabajo rutinario que hacíamos antes, con lo cual — al menos teóricamente — quedamos en libertad (y además se nos exige) para hacer el trabajo creativo que las máquinas no pueden hacer.

En tercer lugar, vivimos en lo que muchos llaman “la era de la información”, era que exige el flujo constante de nuevas ideas, si queremos alcanzar nuestro potencial y nuestras metas.

Esto se debe a que el verdadero valor de la información — aparte de ayudarnos a entender mejor las cosas — sólo se logra cuando se combina con más información para formar nuevas ideas que solucionan problemas; ayudan a la gente; salvan, arreglan y crean cosas; hacen que las cosas sean mejores, más económicas y útiles; aclaran,

fortalecen, inspiran, enriquecen y animan.

Si usted no aprovecha esta riqueza de información para crear ideas, la está desperdiciando.

En pocas palabras, nunca antes en la historia las ideas fueron tan necesarias y valiosas.

Este libro contiene casi todo lo que les dije a mis alumnos acerca de las ideas.

RECONOCIMIENTOS

Aprendí algo acerca de las ideas de todas las personas a quienes enseñé o con quienes trabajé. Cualquier intento por recordarlas o nombrarlas a todas fracasaría. Por eso, debo contentarme con un “gracias a todo el mundo”.

Un agradecimiento especial para Tom Pflimlin, cuyas muchas sugerencias me ayudaron a mejorar la primera versión de este trabajo. A Steven Piersanti y sus colaboradores, cuyo entusiasmo, conocimientos y habilidades contribuyeron a transformar el burdo manuscrito en libro. Y a mi familia, cuya fe es mi soporte.

Introducción: UN MAPA FÁCIL DE SEGUIR

Más que en cualquier momento de la historia, la humanidad se halla en una encrucijada. Uno de los caminos conduce a la desesperanza y el desaliento. El otro, a la aniquilación total. Roguemos que tengamos la sabiduría para escoger correctamente.

Woody Allen

Cuando dijeron “Canadá”, pensé que era algún lugar que quedaba en la cima de las montañas.

Marilyn Monroe

¿Que en dónde estoy? En una cabina telefónica, en la esquina entre pare y siga.

Anónimo

Mi hermano escribe editoriales para un importante diario. Yo escribo anuncios para una gran agencia publicitaria. Ninguno entiende por qué el otro hace lo que hace.

“¿Cómo puedes escribir editoriales sobre veinte diferentes temas de interés para tus lectores? — le pregunto —. ¿Cómo se te ocurren las ideas?”

“¿Cómo puedes escribir veinte diferentes comerciales sobre la naranja Sunkist? — me pregunta a su vez —. ¿Cómo se te ocurren las ideas?”

Seguramente los dos empleamos las mismas técnicas sin saberlo. Al fin y al cabo, todas las personas que conozco dedicadas a analizar ideas concuerdan con los procedimientos que se deben seguir para generarlas.

En *A Technique for Producing Ideas [Una técnica para producir ideas]*, James Webb Young describe un método de cinco pasos para producir ideas.

Primero, la mente debe “recolectar la materia prima”. En publicidad, esta materia incluye el “conocimiento específico sobre productos y personas, y conocimientos generales sobre la vida y sus hechos”.

Segundo, la mente debe “digerir esos materiales”.

Tercero, “uno tiene que olvidarse del tema por completo”.

Cuarto, “la idea llegará como por encanto”.

Quinto, “uno lleva su idea recién nacida al mundo real” a ver cómo le va.

El filósofo alemán Helmholtz decía que seguía tres pasos para tener ideas. El primero, la “preparación”, era el tiempo durante el cual estudiaba el problema “en todos sus aspectos” (el segundo paso de Young).

En el segundo, la “incubación”, no pensaba conscientemente en el problema (el tercer paso de Young).

El tercero, la “iluminación”, era cuando “las buenas ideas le llegaban inesperadamente, sin esfuerzo, como por inspiración” (el cuarto paso de Young).

Moshe F. Rubinstein, especialista en solucionar problemas científicamente, de la Universidad de California, dice que hay cuatro etapas distintas para solucionar problemas.

Primera etapa: preparación. Se estudian los elementos del problema y sus relaciones (pasos uno y dos de Young).

Segunda etapa: incubación. A menos que se haya podido solucionar el problema rápidamente, se consulta con la almohada. Uno se puede frustrar en esta etapa por no

haber podido encontrar la respuesta y no ver cómo hacerlo (tercer paso de Young).

Tercera etapa: inspiración. Se siente una chispa de emoción cuando una solución, o un camino hacia ella, aparece repentinamente (cuarto paso de Young).

Cuarta etapa: verificación. Se comprueba la solución para asegurarse de que funciona (quinto paso de Young).

En *Predator of the Universe: The Human Mind* [La depredadora del universo: la mente humana], Charles S. Wakefield dice que hay “una serie de [cinco] etapas mentales que definen el acto creativo”.

Primera, la de “conocimiento del problema”.

Segunda, la de “definición del problema”.

Tercera, la de “inmersión en el problema y en los datos concretos que lo acompañan” (pasos primero y segundo de Young).

Cuarta, la de “incubación y aparente calma” (tercer paso de Young).

Quinta, la de “la explosión: la visión mental, el salto repentino que trasciende a la lógica, más allá de los pasos que se dan para soluciones normales” (cuarto paso de Young).

Pero, aun cuando todos generalmente concuerdan sobre los pasos que se deben dar para generar una idea, ninguno se refiere al estado que debemos tener para darlos; y si no estamos en condiciones de darlos, da igual que no conocerlos. De ese modo nunca tendremos las ideas que somos capaces de producir, porque decir a la mayoría de las personas cómo generar una idea es como pedirle a un niño de primer grado que resuelva x cuando $x + 1 = 2x + 4$; o como enseñarle salto alto a una persona de piernas débiles. Tal como se debe saber álgebra antes de solucionar una ecuación o tener piernas fuertes antes de intentar el salto alto, así mismo hay que acondicionar la mente antes de producir ideas.

El primer capítulo de este libro busca definir qué es una idea. Los ocho capítulos siguientes se refieren a cómo acondicionar la mente. Usted puede leerlos en cualquier orden.

2. Diviértase.
3. Cultive la inclinación a las ideas.
4. Propóngase metas.
5. Piense como un runo.
6. Obtenga más datos.
7. Armese de valor.
8. Piense en cómo piensa.
9. Aprenda a combinar.

Por razones prácticas, enumero estas cosas en orden sucesivo, pero todas deberían ocurrir en la vida al mismo tiempo, porque acondicionar la mente a las ideas no es algo que se pueda parar una vez iniciado. Es una actividad de toda la vida; una labor que nunca termina; un objetivo que nunca se alcanza.

Los capítulos 10 a 14 se refieren al procedimiento para generar ideas y *deben* considerarse de forma secuencial.

Aun cuando uso palabras diferentes, generalmente concuerdo con Young (con dos excepciones: yo agrego un paso: la necesidad de definir el problema, y combino sus

pasos tres y cuatro, porque me parece que son uno solo en lugar de dos).

Para algunas personas, mi último paso (también de Young) no parecería parte del proceso para producir ideas, pero sí lo es. Una idea no es una idea hasta que algo ocurra con ella.

1. Defina el problema.
2. Reúna información.
3. Busque la idea.
4. Olvide el asunto.
5. Ponga la idea en acción.

Ahora bien, antes de empezar debemos formular una pregunta y obtener una respuesta.

1. ¿QUÉ ES UNA IDEA?

Yo sé la respuesta. ¡La respuesta está en los corazones de toda la humanidad! ¿Cómo?
¿La respuesta es 12? Creo que estoy en el edificio equivocado.

Charles Schultz

Estoy satisfecho de haber sido capaz de responder rápidamente. Dije: no sé.

Mark Twain

Antes de averiguar cómo generar ideas, debemos analizar qué son las ideas, porque si no sabemos lo que son las cosas, es difícil saber cómo aprovecharlas.

El único problema es: ¿cómo definir una idea?

A. E. Housman dijo: “No podría definir la poesía mejor de lo que un perro definiría a un ratón, pero los dos reconocemos el objeto por los síntomas que produce en nosotros”. Igual ocurre con la belleza y con cosas tales como la calidad o el amor.

Y, por supuesto, lo mismo ocurre con una idea. Cuando estamos en presencia de una idea, lo sabemos, lo sentimos, pues algo dentro de nosotros la reconoce. Pero tratemos de definirla.

En los diccionarios se encuentran definiciones como: “Aquello que existe en la mente, real o potencialmente, como producto de la actividad mental, tal como el pensamiento o el conocimiento”; o también:

“La categoría más elevada: el producto final y completo de la razón”; o: “Una entidad trascendental, un patrón verdadero de que las cosas existentes son representaciones imperfectas”.

Es poca la ayuda que esas definiciones aportan.

La dificultad la expresa perfectamente Marvin Minsky en *The Society of Mind [La sociedad mental]*:

“Tan sólo en la lógica y las matemáticas las definiciones captan conceptos a la perfección [...] Uno sabe lo que es un tigre sin definirlo. Uno puede definir un tigre y apenas saber algo sobre él”.

Sin embargo, si se le pide a la gente una definición, se obtienen mejores respuestas, respuestas que se aproximan bastante tanto al concepto como a la cosa en sí misma. Estas son algunas respuestas de mis compañeros de trabajo y de mis alumnos de la Universidad de California del Sur y de la Universidad de California de Los Ángeles:

Es tan obvio que, cuando a uno le dicen algo sobre el tema, se pregunta:

¿por qué no lo pensé yo antes?

Una idea abarca todos los aspectos de una situación y la vuelve simple.

Ata los cabos sueltos en un solo nudo.

Ese nudo se llama idea.

Es una representación inmediata y clara de algo conocido o aceptado universalmente, pero transmitida de manera novedosa, única o inesperada.

Algo nuevo que no puede ser visto a partir de lo que lo antecedió.

Es aquel momento de iluminación que le permite a uno ver las cosas desde otro ángulo, y que une dos pensamientos aparentemente dispares en un nuevo concepto.

Una idea sintetiza lo complejo en algo asombrosamente simple.

A mi me parece que estas definiciones (en realidad, son más descripciones que definiciones, pero eso no importa: transmiten lo esencial del asunto) suministran una sensación más cercana de algo tan escurridizo llamado idea, porque hablan de síntesis, problemas, perspicacia y claridad.

Sin embargo, la que más me gusta — que, además, es el fundamento de este libro — es la de James Webb Young:

Una idea no es ni más ni menos que una nueva combinación de viejos elementos.

Hay dos razones por las que me gusta tanto:

Primera, prácticamente le dice a uno cómo tener una idea, porque plantea que tenerla es como crear la receta para un nuevo plato. Todo lo que hay que hacer es tomar unos cuantos ingredientes conocidos y combinarlos de otra forma. Así de fácil.

No sólo es sencillo, sino que no se necesita ser genio para hacerlo. Tampoco hay que ser especialista en cohetes espaciales, ganador del premio Nobel, artista renombrado ni poeta galardonado, brillante publicista, ganador del premio Pulitzer o inventor de primera línea.

“A mí me parece un error pensar en la actividad creadora como algo fuera de lo común”, escribió J. Bronowski.

La gente común y corriente tiene buenas ideas todos los días. Todos los días está creando, inventando y descubriendo cosas. Diariamente se ingenia la manera de reparar automóviles, lavamanos y puertas; de cocinar, aumentar las ventas, ahorrar dinero, educar a los niños, reducir costos, aumentar la producción, escribir memorandos y propuestas, hacer mejor las cosas o más fáciles, o menos costosas. La lista es interminable.

Segunda, me gusta porque se concentra en lo que yo creo que es la clave para tener ideas: combinar cosas. Ciertamente, todo lo que he leído sobre ideas habla de combinar o relacionar, yuxtaponer, sintetizar o asociar.

“Es obvio — escribe Hadamard — que una invención o un descubrimiento, sea en matemáticas o cualquier otro campo, ocurre al combinar ideas [...]. Etimológicamente, el verbo latino *cogito*, ‘pensar’, significa ‘sacudir juntos’. San Agustín ya lo había observado, y dijo que *intelligo* significa ‘elegir entre’”.

“Cuando la mente del poeta está perfectamente organizada para trabajar — escribió T. S. Eliot —, constantemente amalgama experiencias diferentes. La experiencia del hombre corriente es caótica, irregular, fragmentaria. Se enamora o lee a Spinoza, y estas dos experiencias nada tienen que ver la una con la otra, ni con el ruido de la máquina de escribir, ni con el olor de la comida; en cambio, en la mente del poeta, estas experiencias siempre están formando nuevas totalidades”.

J. Bronowski escribió: “Una persona, sea en el arte o en la ciencia, se vuelve creativa cuando encuentra una nueva unidad en la variedad de la naturaleza. Lo consigue al encontrar parecido entre las cosas que antes creía diferentes [...]. La mente creativa es aquella que busca parecidos inesperados”.

O Robert Frost: “¿Qué es una idea? Si usted va a recordar tan sólo una de las cosas que he dicho, recuerde que una idea es *una proeza de asociación*”.

O Francis H. Cartier: “Solamente hay una forma para que una persona tenga una nueva idea: por la combinación o la asociación de dos o más ideas previas, pero en una nueva yuxtaposición, de manera que descubra una relación entre ellas de la cual no estaba

enterado”.

Y Arthur Koestler escribió todo un libro, *The Act of Creation [El acto de crear]*, basándose en “la tesis de que la originalidad creativa no significa crear o darle origen a una serie de ideas a partir de la nada, sino más bien a partir de la combinación de patrones de pensamiento ya establecidos, mediante un proceso de fertilización cruzada”. A este proceso lo llamó “bisociación”.

“El acto de crear — explica — [...] revela, selecciona, reorganiza, combina y sintetiza las ideas, las aptitudes, las habilidades y los hechos ya conocidos”.

“Proezas de asociación”, “parecidos inesperados”, “nuevas totalidades”, “sacudir juntos” luego “elegir entre”, “nuevas yuxtaposiciones”, “bisociación”, como quiera que se les llame, todas dicen casi lo mismo que dijo James Webb Young:

Una idea no es ni más ni menos que una nueva combinación de viejos elementos.

2. DIVIÉRTASE

Quien ríe, perdura.

Mary Pettibone Poole

A veces, al leer a Goethe, me entra la extraña sensación de que trata de hacerse el gracioso.

Guy Davenport

La seriedad es el único refugio de los superficiales.

Oscar Wilde

No es por casualidad que presento la diversión como mi primera sugerencia para acondicionar la mente para que tenga ideas. Más aún: según mi experiencia, puede ser la más importante. He aquí las razones:

Generalmente, los escritores y directores de arte en los departamentos de creatividad de las agencias publicitarias trabajan los proyectos en equipo. En algunos departamentos — y, ocasionalmente, en los que yo dirigí — tres o cuatro equipos trabajan en el mismo proyecto.

Cuando eso sucedía en mis departamentos, yo ya sabía cuáles equipos tendrían las mejores ideas, los mejores anuncios, los mejores comerciales de televisión o las mejores vallas publicitarias: ¡eran los que más se divertían!

Los que arrugaban la frente y fruncían el ceño, rara vez resultaban con algo bueno.

Pero aquellos que sonreían y se reían, casi siempre lo lograban. ¿Acaso disfrutaban porque producían buenas ideas? ¿O tenían buenas ideas porque se estaban divirtiendo?

Sin lugar a dudas, era lo segundo.

Al fin y al cabo, eso también ocurre con todo lo demás. Las personas que disfrutan con lo que hacen, lo hacen mejor. Entonces, ¿por qué no va a suceder lo mismo con la gente que tiene que producir ideas?

“Diviértase trabajando en su agencia — decía David Ogilvy, jefe de una agencia publicitaria —. Cuando la gente no se divierte, rara vez produce buenos anuncios”.

El señor Ogilvy no debió limitar su observación a las personas que trabajan en publicidad. Lo mismo podría decirse sobre cualquier persona, en cualquier lugar, que tiene que producir ideas.

Claro, yo sé que crear anuncios es una labor creativa menor, y uno podría pensar que es una tontería aplicar las lecciones aprendidas en ese campo a oficios más serios. Pero la gente que se mueve en otros campos opina lo mismo sobre la diversión.

“La gente seria tiene pocas ideas — dijo Paul Valéry —. Las personas con ideas nunca son serias”.

No debe extrañar que el humor y la creatividad sean compañeros inseparables. Al fin y al cabo, como lo anota Arthur Koestler, la base del humor también es fundamento de la creatividad: la unión inesperada de elementos distintos que forman una nueva totalidad con sentido; un repentino giro a la izquierda cuando lo esperado era que el camino siguiera la línea recta; una “bisociación” (en palabras de Koestler), dos marcos de referencia que se juntan.

Veamos cómo funciona con el humor:

“Nancy Reagan cayó y se partió el cabello”, dijo Johnny Carson.

“¿Cómo puedo creer en Dios — preguntó Woody Allen — si la semana pasada se me quedó atrapada la lengua en el rodillo de la máquina de escribir eléctrica?”

“Puede que la carrera no sea para el más veloz ni la victoria para el más fuerte, pero así se debe apostar”, dijo Damon Runyon.

“¿Cállese!, explicó”, escribió Ring Lardner.

En cada uno de estos casos, la mente va para un lado y, de repente, se ve forzada a cambiar de dirección; entonces — como para asombrarse — esta nueva dirección no prevista es perfectamente lógica. Se crea algo nuevo, algo que, después de ocurrir, casi siempre parece obvio.

¡Ah! pero, justamente, eso es una idea. La unión inesperada de dos “elementos viejos” para crear una nueva totalidad que tiene sentido: “dos matrices de pensamiento” (como diría Koestler) que se encuentran al paso.

Gutenberg juntó un acuñador de monedas con un lagar y obtuvo la imprenta.

Dalí juntó los sueños con el arte y nació el surrealismo.

Alguien juntó el fuego y la comida y resultó la culinaria.

Newton juntó las mareas con la caída de una manzana y formuló la teoría de la gravedad.

Darwin juntó las catástrofes humanas y la proliferación de las especies y obtuvo la teoría de la selección natural.

Hutchins juntó un timbre con un reloj y obtuvo el despertador.

Lipman junto el lápiz con el borrador y resultó el lápiz con borrador.

Alguien juntó un palo con un trapo y nació el trapeador.

Cierta vez me presenté a una entrevista para un empleo en una agencia publicitaria de Chicago. Tan pronto como entré, me di cuenta de que ése era un buen lugar para trabajar, un lugar donde encontraría ideas por todos lados. Al salir del ascensor, vi este gran letrero enmarcado:

EN CASO DE EMERGENCIA

1. Tome su abrigo.
 2. Tome su sombrero.
 3. Deje sus preocupaciones en la puerta.
 4. Diríjase hacia la parte soleada de la calle.
-

Allí, en esa pared, había enmarcadas “dos matrices de pensamiento” que se encontraron al paso, dos marcos de referencia juntándose: el humor y la creatividad. Es difícil tener uno sin el otro. Lo mismo ocurre con la diversión y las ideas, el desempeño y el placer.

Le relataré una historia:

Cuando me inicié en la publicidad, los escritores y directores de arte vestían como todas las personas en el mundo de los negocios: los hombres, de traje y corbata, las mujeres, de vestido o sastre.

Todo esto cambió a finales de los años sesenta. La gente empezó a vestir de suéter, *jeans*, camiseta y zapatos de tenis. Yo dirigía entonces un departamento de creatividad, y *Los Angeles Times* me preguntaron en qué pensaba acerca de que la gente fuera al trabajo vestida así.

“A mí no me importa si vienen a trabajar en pijama — respondí — siempre y cuando que hagan su trabajo”.

Dicho y hecho: al día siguiente de publicado el artículo con mi frase, todo el departamento llegó al trabajo en pijama. Fue muy divertido. Todos en la oficina se desternillaron de risa y alegría.

Más importante aún: los días y semanas siguientes fueron los más productivos que jamás hubo en mi departamento. La gente se divertía y el trabajo mejoró.

Notemos otra vez la relación entre causa y efecto: primero llegó la diversión; en seguida, mejoró el trabajo. La diversión da rienda suelta a la creatividad. Es una de las semillas que se siembran para generar ideas.

Habiendo visto aquello, empezamos a sembrar más semillas para que venir al trabajo se hiciese divertido. A lo mejor algunas de éstas pueden fructificar en su oficina, o prender la chispa de alguna idea que funcione:

Un encuentro en el parque: Nuestra oficina quedaba enfrente de un parque. Una vez al mes, más o menos, reuníamos allí a todo el personal del departamento (es increíble cómo el cambiar por otro el ambiente de la oficina mejoraba la camaradería y la productividad).

Día de la familia: Una vez al año, los niños venían a conocer la oficina de sus padres.

Dardos: Colocamos un blanco en la sala de juntas y practicábamos tiro de dardos durante el descanso.

¿Ése quién es?: Los empleados traían fotografías de cuando eran bebés. Las colocábamos en la pared, las numerábamos y todos tratábamos de adivinar quién era quién. El que más adivinara ganaba el premio.

Bebé lindo, bebé feo: Lo mismo que el juego anterior, sólo que todos votábamos por el bebé más bonito y por el más feo. Por supuesto, había premios.

La feria artesanal: Los empleados vendían — o sólo exhibían — los objetos que elaboraban en casa o con sus familias.

Hockey en el pasillo: A veces, a la hora del almuerzo, jugábamos hockey en los pasillos, con palos de verdad pero con bolas de papel.

Arte infantil: Los padres traían las obras de arte de sus niños y las colgaban en el recibidor.

Concurso de recetas: Los que cocinaban traían sus platos. Los comíamos y luego votábamos por el mejor.

Día del buen vestir: De vez en cuando todos llegábamos elegantemente vestidos.

Almuerzo de contribución: Todos traíamos algo y nos sentábamos en los corredores a almorzar juntos.

“Si no es divertido, ¿para qué hacerlo?”, dice Jerry Greenfield, de la fábrica de helados Ben & Jerry.

Tom J. Peters está de acuerdo: “La premisa más importante en los negocios es que no deben ser áridos y aburridos — escribió —. Uno debe divertirse. Si no se divierte, está desperdiciando la vida”.

No desperdicie la suya. Diviértase.

Y, de paso, genere algunas ideas.

3. CULTIVE LA INCLINACIÓN A LAS IDEAS

Me parece que ese individuo sólo tiene una idea... y es equivocada.

Samuel Johnson

Todos somos genios por lo menos una vez al año. El genio de verdad tiene ideas originales más frecuentemente.

G. C. Lichtenberg

El hombre puede vivir sin aire unos minutos, sin agua unas dos semanas sin comida unos dos meses — y sin nuevas ideas año tras año.

Kent Ruth

Nadie entiende (hasta ahora) cómo el cerebro — una cosa material — puede producir una idea: algo inmaterial.

Sólo sabemos que eso ocurre. A lo mejor a uno le ocurre con menos frecuencia que a las demás personas, pero, puesto que nos ha pasado un par de veces, sabemos que no tenemos alguna deficiencia física — por ejemplo, una mutación genética en el cerebro — que nos impida generar ideas. Sí *podemos* generarlas. Está comprobado.

Por tanto, lo único que hay que resolver es por qué se nos ocurren tan pocas ideas y luego esforzarnos por producir más.

Cuando yo era chico, tenía un amigo llamado Johnny-Boy Boyd. J. B. era muy torpe, y siempre sufría accidentes. Si no sufría alguno, entonces se lo buscaba.

Hoy los psicólogos dirían que, en el subconsciente, J. B. hacía que le ocurrieran esas cosas para llamar la atención.

En aquella época decíamos sencillamente que tenía tendencia a accidentarse, y nada más.

Siendo adulto, estuve con personas con “tendencia a tener ideas”. Éstas les llegaban como le llegaban los accidentes a J. B. Seguramente los psicólogos dirían lo mismo sobre esas personas que sobre J. B.: que es una manera subconsciente de llamar la atención.

Tal vez. Pero creo que hay algo más en ello.

Pareto, citado por James Webb Young, pensaba que había dos tipos de personas: *reflexivas* y *conservadoras*.

Las *reflexivas*, dice Pareto, se preocupan constantemente por la posibilidad de nuevas combinaciones. Este tipo, en palabras de Young, incluye a “todas aquellas personas para quienes lo suficientemente bueno no es suficiente, y que reflexionan sobre cómo cambiarlo”.

Por otro lado, entre las *conservadoras* se incluyen “personas sin imaginación, rutinarias, tradicionalistas y estables, quienes son manipuladas por las *reflexivas*”.

Young concuerda con Pareto sobre la existencia de esos dos tipos y, en consecuencia, concluyó que “hay un buen número de personas a quienes no les sirve ninguna técnica para producir ideas”.

Yo no estoy de acuerdo con esa conclusión.

No creo que las personas con tendencia a tener ideas a quienes conocí hubiesen nacido con alguna clase especial de talento para producir las o con alguna forma especial de pensar que las llevase por caminos desconocidos, o con alguna especie de ingenio

particular que les permitiese ver con claridad y orden donde otros sólo veían confusión.

Lo que las hacía diferentes era esto:

Las personas que generaban ideas *sabían* que las ideas existen y *sabían* que las encontrarían. Las que no generan ideas *no saben* que existen y *no saben* que pueden encontrarlas.

Permitame repetirlo:

Las personas que generaban ideas *sabían* que las ideas existen y *sabían* que las encontrarían. Las que no generan ideas *no saben* que existen y *no saben* que pueden encontrarlas.

LAS IDEAS EXISTEN

Cuando empecé a enseñar, les dije a mis alumnos que para todo problema existe una solución, una respuesta, una idea.

Estaba equivocado.

Ahora sé que hay cientos de soluciones, cientos de respuestas, cientos de ideas.

Tal vez haya miles. Tal vez una infinitud. Pensemos por un momento:

En 1940 (creo que fue la última vez que alguien examinó esto) había patentadas 94 clases de envases de crema de afeitarse. ¡Figúrese: toda esa cantidad de clases diferentes de envases de crema de afeitarse!

Hay más de 1 200 clases diferentes de alambre de púas, y en los Estados Unidos se han publicado suficientes libros de cocina como para llenar una pequeña biblioteca.

O si no, vean lo que escribió Lincoln Steffens en 1931:

Nada está hecho. Todo en el mundo está por hacerse o volver a hacerse. Aún no se ha pintado el mejor cuadro, no se ha escrito la mejor pieza teatral ni se ha recitado el mejor poema. No hay en el mundo un ferrocarril perfecto, un buen gobierno ni una ley incólume. La física, las matemáticas y especialmente las ciencias más exactas y avanzadas están siendo fundamentalmente revisadas. La química apenas empieza a ser ciencia. La psicología, la economía y la sociología esperan un Darwin, quien a su vez espera a un Einstein. Si se les dijera esto a los jóvenes de nuestras universidades, entonces no serían especialistas en fútbol, fiestas y grados inconclusos. Pero no les dicen nada. Se les pide que aprendan lo que ya se conoce. Eso no es nada.

Cada palabra de lo escrito por Steffens es tan válida hoy en día como lo fue en 1931. Nada está hecho. Todas las cosas esperan a que nosotros las hagamos.

Le contaré una historia:

Trabajé durante más de veinte años para la agencia que producía la publicidad del Oso Smokey. Lo primero que tenían que hacer los escritores y directores de arte anualmente era producir un afiche básico.

Las reglas para el afiche nunca variaban: tenía que ser de cierta forma y tamaño; tenía que hacer resaltar a Smokey; tenía que ser suficientemente sencillo para verlo de golpe; lo suficientemente claro para que todos lo entendieran y, si tenía palabras, tan cortas que pudiesen leerse en tres o cuatro segundos.

El objetivo del afiche tampoco variaba: tenía que convencer a la gente de que fuera cuidadosa con el fuego. En otras palabras; todos los años teníamos que producir lo mismo, sólo que diferente.

Y lo lográbamos. Cada año se nos ocurrían 20 ó 30 ideas diferentes. Todos los años,

durante veinte años. Más de quinientos afiches, todos con Smokey, todos tratando de transmitir lo mismo y ninguno era igual a otro.

Hasta donde sé, los escritores y directores de arte de esa agencia aún tienen las mismas reglas y el mismo objetivo para el afiche de Smokey, y siguen produciendo ideas.

Así que no me digan que sólo hay una o dos formas de solucionar un problema. Yo sé que no es así.

Escuche esta historia que me contó un amigo:

Solía dar un seminario de tres días en Chicago sobre publicidad. Una de las tareas que les ponía a mis alumnos era crear, de un día para otro, una valla para la navaja suiza. Casi todos los estudiantes llegaban a la mañana siguiente con la valla solicitada, pero varios decían que habían trabajado durante horas sin que se les ocurriera algo. Esto pasó tres años seguidos.

El cuarto año ensayé algo distinto. En lugar de una sola valla, le pedí a cada uno de mis alumnos que diseñara 10 vallas diferentes para la navaja suiza; y en vez de darles toda la noche, les pedí que las hicieran durante la hora del almuerzo.

Después de almuerzo todos tenían por lo menos diez ideas. Algunos tenían más. Uno de ellos produjo veinticinco.

Me di cuenta de que, al enfrentar un problema, la mayoría de las personas buscan la solución correcta porque así les enseñaron a hacerlo. En la escuela tenían que responder preguntas de selección múltiple o de falso y verdadero, preguntas que sólo tenían una respuesta correcta. Y por eso dan por sentado que todas las preguntas y problemas son así; y si no encuentran la solución que parece perfecta, se dan por vencidas.

Pero la mayoría de los problemas no son como preguntas de examen. Muchos tienen diferentes soluciones, y tan pronto como les exigí a mis alumnos que se dieran cuenta de ello, encontraron las soluciones.

¿Escucharon eso? Tan pronto como sus alumnos se dieron cuenta de que había muchas soluciones, las encontraron.

“Si uno siempre piensa que lo que hay que hacer es fácil, resulta siendo así”, dijo Émile Coué.

Si uno no está seguro de que hay una respuesta, encontrarla puede ser difícil. Cuando se sabe que hay muchas respuestas, encontrar una o dos es fácil.

El doctor Norbert Wiener se dio cuenta de ello:

“Una vez que un científico enfrenta un problema sabiendo que tiene solución, su actitud cambia por completo. Ya ha recorrido la mitad del camino hacia la respuesta”.

Arthur Koestler está de acuerdo: “El solo hecho de saber que un problema tiene solución significa empezar ganando la mitad del juego”.

Ésa es una de las razones por las cuales algunas personas siempre tienen ideas: saben que están allí.

Un día estaba trabajando en mi oficina con Larry Corby, el ilustrador de este libro, tratando de producir un comercial para televisión sobre un juguete.

“Cierra la puerta”, dijo.

“¿Por qué?”

“Aquí adentro hay unas cuantas ideas, y no quiero que se escapen”.

Y no estaba bromeando. En verdad, estaba convencido de que las ideas que buscábamos estaban físicamente presentes en esa habitación; y puesto que sabía que estaban allí, cinco minutos más tarde encontró unas cuantas.

Joseph Heller creía lo mismo. “Siento que las ideas flotan en el aire y luego deciden posarse sobre mí”, decía.

Y también Edison pensaba así. Él creía — no, él *sabía* — que las ideas “están en el aire”.

Si él no las hubiese encontrado, alguien más lo habría hecho. ¿Acaso es de asombrarse que haya encontrado tantas?

Siempre hay otra idea, siempre hay otra solución. Aceptémoslo.

CONVÉNZASE DE QUE ENCONTRARÁ LAS IDEAS

Ahora ya sabemos (eso espero) que existen cientos de soluciones para los problemas y que las ideas abundan. Bueno, entonces... ¿por qué no las estamos encontrando?

Consideremos estos tres casos:

1. Esto lo vemos ocurrir constantemente: algún golfista desconocido está a la cabeza de un famoso torneo al finalizar el primer día. Los diarios dedican sus páginas a esta persona. Todos hablan sobre él. Lo califican de un nuevo Palmer, del nuevo Nicklaus. Al día siguiente, el pobre tipo golpea ocho sobre el par, el puntaje rio le alcanza y queda por fuera.

¿Qué pasó?

2. Cierta vez me encontraba grabando un comercial en el Coliseo de Los Ángeles, y Wilt Chamberlain estaba al otro extremo del campo ensayando tiros. Tenía un par de chicos que le recuperaban las bolas. Creo que hizo más de cien disparos libres durante el tiempo que estuve allí, y falló solamente tres. Suich, suich, suich... Era extraordinario. Esa noche, durante el juego, falló ocho de doce desde la línea de tiro.

¿Qué pasó?

3. Usted tiene que pronunciar un discurso en otra ciudad y lo tiene perfectamente ensayado. Conoce el tema, sabe lo que quiere decir, sabe cómo quiere decirlo. Fácil. Lo ensaya frente al espejo. ¡Es un 10 perfecto! Pero cuando comienza a hablar, su mente queda en blanco y el discurso es un desastre.

¿Qué pasó?

Usted sabe qué pasó.

Hay diferentes formas de decirlo, pero básicamente usted, Wilt Chamberlain y ese desconocido golfista — consciente o inconscientemente — dudaron de su capacidad. Lo demás es historia.

Ese primer día del golfista, Wilt en la práctica, y usted en la habitación del hotel, se sentían cómodos con su desempeño.

Pero empezaron a dudar si verdaderamente eran tan buenos como pensaban. Su desempeño en el campo de golf, en el de baloncesto y en la habitación del hotel eran mejores que la imagen que tenían de ustedes mismos.

Así es como su cuerpo y su mente bajaron automáticamente su desempeño hasta los niveles donde se sentían cómodos.

No hay suficiente fuerza de voluntad, esfuerzo, práctica ni determinación que logre restablecer su nivel de desempeño.

Tal cosa ocurre porque la imagen de uno mismo determina lo que uno es y cómo actúa. No es el esfuerzo ni la voluntad.

La única manera de mejorar significativamente nuestro desempeño es mejorar la imagen que tenemos de nosotros mismos.

Así que si quiere cultivar su inclinación a las ideas, debe aceptar dos cosas:

Primera, que lo que piensa de usted mismo es el factor más importante de su éxito.

Su personalidad, sus acciones, la forma como interactúa con los demás, la manera como se desempeña en el trabajo, sus sentimientos, sus creencias, su dedicación, sus aspiraciones, inclusive su habilidad y talento, son controlados por la imagen que tenga de usted mismo.

Uno actúa como el tipo de persona que imagina ser. Así de sencillo.

Sobre eso no cabe duda.

Si uno se considera un fracasado, seguramente será un fracasado. Si uno se ve como una persona de éxito, seguramente será una persona de éxito.

¿De qué otra forma podría explicarse que personas aparentemente talentosas fracasen cuando otras más limitadas sobresalen?

“Pueden hacerlo todo porque están convencidas de que pueden”, dijo Virgilio; y este hecho fundamental acerca del triunfo de la imagen de sí mismo es tan cierto hoy como lo fue hace dos mil años.

Henry Ford estaba de acuerdo: “Si piensa que puede, como si piensa que no puede, usted tiene razón”.

En pocas palabras: la actitud es más importante que los hechos. Esto quiere decir que, en la mayoría de los casos, la diferencia entre las personas que producen ideas y aquellas que no las producen, poco tiene que ver con alguna habilidad innata para producirlas. Tiene que ver con el *convencimiento* de que pueden producirlas.

Aquellos que creen que pueden, pueden. Aquellos que creen que no pueden, no pueden. Así de sencillo.

Segunda, hay que aceptar que aquello que William James llamaba “el descubrimiento más importante de mi generación” es una realidad. ¿Cuál es ese descubrimiento?:

Los seres humanos pueden cambiar su vida cambiando de actitud.

Jean-Paul Sartre lo expresó de esta manera:

“El hombre es lo que piensa de sí mismo”.

Y Chéjov lo dijo así: “El hombre es lo que cree”.

Sobre esto tampoco cabe duda alguna.

Y, sin embargo, es lo que muchas personas — quizá hasta usted mismo — se niegan a aceptar.

Aceptan que la imagen de sí mismas rige su vida, pero a pesar de todos los testimonios expuestos por sabios, padres, religiosos, médicos, poetas, investigadores, filósofos, psicólogos, terapeutas y entrenadores, y a pesar de los miles de ejemplos de la vida real presentados en cientos de libros de autoayuda, rechazan el concepto de que pueden cambiar la imagen de sí mismas.

Están equivocadas. Sí pueden cambiarla.

Usted acepta que “el hombre es como piensa su corazón”, pero cree que si piensa

diferente del corazón, seguirá siendo lo mismo.

No. Usted será un yo diferente.

¿O acaso cree que no puede pensar diferente, que la manera como piensa hoy es inmodificable?

Se equivoca. Usted *puede* pensar distinto.

Hoy todos aceptan que la mente altera el funcionamiento del organismo. Las pruebas de que es así son sencillamente abrumadoras.

Los drogadictos toman placebos y no presentan síntomas de rechazo; los alérgicos estornudan con flores artificiales; los niños rechazados dejan de crecer; los adultos se someten a operaciones sin anestesia, bajo hipnosis; algunas personas pueden reducir su presión sanguínea y el ritmo de sus pulsaciones a voluntad; los enfermos de cáncer experimentan repentinas mejorías; en Lourdes, los inválidos sin remedio salen curados y caminando.., los ejemplos son infinitos.

Pero, cuando pensamos en ello, aceptar la idea de que una cosa (la mente) puede alterar otra (el organismo) es un salto gigantesco; tal vez un salto cualitativo.

Todo lo que le pido que acepte es un pequeño salto: que la mente puede alterar la mente.

Acéptelo. Es un hecho.

Y comience a alterar la imagen que tiene de usted.

No pretendo en este libro decirle cómo hacerlo. Sólo quiero decirle esto: si usted se dice que “nunca podrá generar ideas”, nunca las generara.

Más bien repítase todos los días que usted es una fuente de ideas, que fluyen de usted como un nacimiento de agua. Todos los días. No, más bien varias veces al día. Con el tiempo empezará a acostumbrarse a la nueva imagen mental que usted ha construido acerca de usted mismo.

Naturalmente, las bibliotecas y las librerías están repletas de libros, grabaciones y vídeos que pueden decirle mejor que yo cómo iniciar este proceso... La lista es interminable.

Compre uno y léalo.

Todos dicen básicamente la misma cosa: que uno puede cambiar su vida pensando diferente sobre uno mismo.

Y todos tienen razón.

Acéptelo.

Una vez que sepamos que las ideas existen y que las encontraremos, nos rodeará la calma. Es una calma que necesitamos hoy más que nunca.

¿La razón?

Se supone que el presente no debió irrumpir de esta manera.

Se supone que el computador, las máquinas de fax, el módem, el correo electrónico, el contestador automático e Internet debían hacernos la vida más sencilla y fácil. Deberíamos tener más tiempo que antes para producir ideas.

Pero para muchos — tal vez para usted mismo —ocurrió lo contrario. El tiempo libre creado por la electrónica lo hemos ocupado haciendo más, y pareciera que tenemos menos tiempo para hacer el doble; y el sentirnos tan acosados empieza a producirnos pánico.

Pues bien: tranquilícese. Usted sabe que allá afuera están las ideas y que usted va a

encontrarlas.

No se preocupe por el tiempo. Aun cuando algunas ideas se demoran más en llegar que otras, obtener una no depende, curiosamente, del tiempo; ni del sitio donde trabaja, ni de los horarios, ni de la carga de trabajo.

Uno puede buscar ideas mientras come, se ducha o pasea con el perro; y pueden llegarle en el momento en que enciende su automóvil o la luz.

Generar ideas depende de creer que existen, y de creer en usted mismo.

Crea.

4. PROPÓNGASE METAS

El cerebro es un órgano extraordinario. Empieza a funcionar cuando uno se levanta por la mañana y no para hasta llegar a la oficina.

Robert Frost

El único problema con las carreras de ratas es que, no importa cuál gane, siempre será una rata.

Lily Tomlin

Cuando voy a la sala de belleza, siempre uso la entrada de emergencia. A veces sólo quiero un avalúo.

Phyllis Diller

Quisiera que imaginara usted una viga de acero de 30 centímetros de ancho por 30 metros de largo.

Supongamos que voy a subir esa viga hasta el piso cuarenta de un edificio de oficinas y hacer descansar uno de los extremos sobre otro edificio de cuarenta pisos, al otro lado de la calle.

Ésta es mi propuesta: si usted la atraviesa caminando de un lado al otro, le doy cien dólares.

Si usted es como la mayoría de las personas, dirá: ¡olvídelo! “¿Atravesar por esa viga a cuarenta pisos de altura? Ni pensar. Podría perder el equilibrio y caer”. Lo más probable es que así ocurra.

Ahora voy al otro edificio y sostengo sobre el vacío a su hija de doce semanas, y le digo a usted que, a menos que atraviese ya mismo por la viga, la dejaré caer.

Si usted es como la mayoría de las personas, cruzará. No solamente eso, pues seguramente lo hará con la mayor facilidad, sin esfuerzo, como si estuviese atravesando un puente.

¿Por qué reacciona de manera tan diferente? La tarea de atravesar la viga sigue siendo la misma.

Reaccionó de manera diferente porque su meta cambió.

La primera vez su meta era no caerse.

La segunda, salvar a su bebé.

La primera vez estaba preocupado por la manera de llegar al otro lado: cómo colocar los pies, cómo guardar el equilibrio con los brazos, a qué velocidad caminar, la extensión de cada paso, cómo evitar caerse.

La segunda vez no pensó en ninguna de esas cosas. Sólo pensó en salvar a su bebé, y su mente descubrió automáticamente cómo su cuerpo debía moverse para llegar al otro lado.

De la misma manera, su mente descubrirá la forma de tener ideas si usted se fija metas.

Vea, por ejemplo, el caso del señor que trataba de desarrollar un programa de computación capaz de determinar hacia dónde, cuándo y qué tan rápido debería correr un jardinero central para atrapar la pelota al estilo de Willie Mays.

Tuvo que tener en cuenta el viento y la humedad en el campo de juego, el sonido del bate

al golpear la pelota, la forma como le fue lanzada la pelota al bateador, el pasado desempeño de ese bateador al enfrentarse al mismo lanzador, en ese mismo tipo de lanzamiento, en ese mismo campo de juego, y cómo el bateador había golpeado la pelota últimamente.

Tuvo que tener en cuenta la velocidad de la pelota al instante de ser golpeada por el bate y cómo la velocidad disminuía a medida que se iba alejando.

Tuvo que tener en cuenta la dirección y la rotación de la pelota y su ángulo de subida y de descenso.

Después tuvo en cuenta qué tan rápido debía correr el jardinero, su dirección y el ángulo necesario para atrapar la pelota antes de golpear el piso o la pared.

No sé si tuvo éxito.

Pero sí sé que Willie Mays hizo todo eso sin pensarlo conscientemente.

Él sólo vio que le pegaron a la pelota y corrió hasta el sitio justo donde iba la pelota. Todo lo que visualizó fue una meta: atraparla. Su cerebro recogió toda la información que le suministraban los ojos, los oídos y la memoria, y realizó el cálculo: le dijo al cuerpo dónde ir, a las piernas qué tan rápido correr, qué tanto debía estirar el brazo y en qué ángulo girar la mano.

Le daré otro ejemplo:

Research Quarterly publicó un estudio que muestra cómo el practicar lanzamientos libres a la canasta puede afectar al desempeño. Un grupo de estudiantes realizó lanzamientos libres diariamente durante veinte días, y cada estudiante fue calificado el primero día y el último.

Los estudiantes del segundo grupo también fueron calificados el primer día y el último, pero no realizaron prácticas en el intervalo entre esos dos días.

Los estudiantes del tercer grupo se imaginaron haciendo lanzamientos libres diariamente durante veinte días, corrigiendo mentalmente sus errores cuando no encestaban. También fueron calificados el primer día y el último.

Los del primer grupo — los que verdaderamente practicaron — mejoraron sus lanzamientos en un 24 por ciento.

Los del segundo — quienes no hicieron nada — no mostraron mejora.

Y los del tercero — quienes practicaron mentalmente — mejoraron en un 23 por ciento.

Experimentos realizados con lanzadores de dardos demostraron lo mismo: lanzarle dardos mentalmente a un blanco mejora la puntería tanto como lanzarlos de verdad.

Caso concluido.

¿Lo ve? De nuevo, es un salto cualitativo y no un pequeño paso adelante.

Si la mente puede controlar el movimiento del cuerpo sobre una viga de acero de 30 centímetros de ancho a 40 pisos de altura, o en un campo de béisbol, o en un juego de tiro al blanco o en una cancha de baloncesto, si la mente puede controlar la forma como trabaja el cuerpo, imagínese cómo la mente controla la forma en que trabaja la mente.

Así que si quiere tener ideas, imagínese que las está teniendo.

Visualice la escena tal como los estudiantes visualizaron el balón pasando por el aro o los dardos dando en el blanco.

Visualícela, tal como los buzos visualizan la sumersión, los billaristas las carambolas, los

tenistas el golpe o los golfistas el taco decisivo.

No piense que *va a tener* una idea.

Piense que *ya la tiene*. Imagínese que está recibiendo elogios, agradecimientos y retribuciones. Los recibirá.

5. PIENSE COMO UN NIÑO

Un niño es un lunático desparpajado.

Ralph Waldo Emerson

Ahora todo es más aburrido que cuando era pequeño.

Fred Allen

La juventud es tan maravillosa que resulta un crimen desperdiciarla en los niños.

George Bernard Shaw

Nunca he conocido un niño que me guste.

W C. Fields

Baudelaire describió la genialidad como niñez recobrada a voluntad.

Quiso decir con ello que si se puede regresar al encanto de la niñez, se puede saborear la genialidad.

Y tenía razón: el niño que hay en nosotros es el creativo, no el adulto.

El adulto se viste con tirantes y correa, y mira para ambos lados antes de cruzar la calle.

El niño anda descalzo y juega en la calle.

El adulto batea la pelota hacia el jardín derecho.

El niño quiere sacarla del campo.

El adulto piensa mucho, tiene demasiadas cicatrices y está maniatado por tantos conocimientos y limitaciones y normas y conceptos y preconceptos.

En resumidas cuentas, el adulto es un preso esposado.

El niño es inocente y libre, y no sabe lo que no puede — o no debe — hacer. Ve el mundo tal como es y no como los adultos han sido enseñados a verlo.

Gary Zukav escribió en *The Dancing Wu Li Masters [Los maestros danzantes de Wu Li]*: “En física, como en todo lo demás, aquellos que más han experimentado la alegría de crear han sido los que mejor se han escabullido de las amarras de lo conocido, y se han aventurado a los territorios desconocidos que están más allá de la barrera de lo obvio. Este tipo de personas tienen dos características. La primera, es una especie de habilidad infantil para ver el mundo como es, y no como parece ser, de acuerdo con lo que sabemos de él*”

* ‘La segunda característica de los verdaderos artistas y científicos — dice más adelante el señor Zukav — es la firme confianza que tienen en si mismos’. (Véase el capítulo 3, para un análisis de estas características).

Prosigue el señor Zukav:

“El niño en nosotros siempre es cándido, sencillamente inocente. Una historia del Zen cuenta que Nan-in, maestro japonés durante la era Meiji, recibió una vez a cierto profesor universitario, que había venido para averiguar sobre el Zen. Nan-in sirvió el té. Llenó la taza de su invitado, pero siguió sirviéndole más. El profesor vio cómo se derramaba el té y exclamó: ‘¡Ya está llena. No le cabe más!’”

‘Al igual que esta taza — respondió Nan-in — usted está lleno de ideas preconcebidas y especulaciones. ¿Cómo puedo enseñarle Zen sin que antes haya desocupado su taza?’”

Y agrega Zukav: “*Nuestra* taza generalmente está rebosante de lo ‘obvio’, de ‘sentido común’, de ‘lo manifiesto’”.

“Si uno pretende ser más creativo — escribió el psicólogo Jean Piaget —, debe permanecer, en parte, como un niño, con la creatividad e inventiva que caracteriza a los niños, antes de ser deformados por la sociedad adulta”.

Con Piaget concuerda J. Robert Oppenheimer: ¿‘Hay niños jugando en las calles que podrían resolver algunos de mis más elevados problemas de física, porque tienen formas de percibir que yo perdí hace mucho tiempo’”.

Y también Thomas Edison: “El invento más maravilloso del mundo es la mente de un niño”.

Así como Will Durant: “El niño sabe tanto sobre la realidad del cosmos como Einstein durante la culminación de su fórmula definitiva”.

Lo anterior es, curiosamente, muy aproximado a lo que dijo el mismo Einstein: “A veces me pregunto cómo fui yo quien desarrolló la teoría de la relatividad. Pienso que la razón es que un adulto normal nunca deja de pensar acerca de los problemas del tiempo y el espacio. Son cosas en las que ha pensado desde niño.

Pero mi desarrollo intelectual fue tardío, motivo por el cual comencé a pensar sobre el espacio y el tiempo solamente cuando ya era adulto”.

Pero es tal vez Dylan Thomas quien mejor lo describe al escribir:

La pelota que tiré jugando en el parque aún no ha caído al suelo.

Los adultos no juegan en el parque; los niños, sí.

Los adultos tienden a hacer lo que ellos mismos, u otros, hicieron la última vez.

Para lo niños no hay una última vez. Cada vez es la primera; y así, cuando andan explorando ideas, se aventuran en un territorio fresco y original, un territorio sin reglas, sin fronteras ni bardas, sin muros o límites, un territorio que promete infinitas oportunidades.

¿Recuerda la historia de Robert Pirsig, en *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance [Zen y el arte del mantenimiento de la motocicleta]*, sobre la niña que no sabía qué decir cuando le pidieron que escribiera un ensayo de quinientas palabras sobre los Estados Unidos? El profesor le pidió entonces que escribiera sobre Bozeman (Montana), pueblo en que se encontraba situada la escuela, en vez de hacerlo sobre todo el país. Nada. Entonces le dijo que escribiera sobre la calle principal de Bozeman. Nada.

Entonces le dijo: “Escribe solamente sobre la fachada de uno de los edificios de la calle principal: el teatro de la ópera. Empieza por el ladrillo de la esquina superior izquierda”.

A la clase siguiente la niña entregó un ensayo de *cinco mil palabras* sobre la fachada del teatro de la ópera, situado en la calle principal de Bozeman.

“Me senté en el restaurante de las hamburguesas, al otro lado de la calle — dijo — y empecé a escribir sobre el primer ladrillo, el segundo ladrillo, y cuando iba por el tercer ladrillo llegó la inspiración y no pude parar”.

Al principio estaba bloqueada, escribe Pirsig, “porque estaba tratando de repetir, por escrito, cosas que había escuchado antes... No se le ocurría nada sobre Bozeman porque no se acordaba de nada que valiera la pena repetir. No se había dado cuenta de que ella misma podía ver de otra manera, y escribir sobre ello, sin referirse a lo que se había dicho antes”.

Los niños no tienen esos bloqueos porque no conocen el antes. Sólo saben sobre el ahora; y por eso, cuando buscan la solución a algún problema, lo hacen de una manera

original.

Siempre rompen las reglas porque no saben que ellas existen. Hacen cosas extrañas que logran inquietar a sus padres. Se ponen de pie en el bote y empiezan a mecerse, hablan en voz alta en la iglesia, juegan con fósforos y golpean el piano con los puños.

Constantemente observan la relación entre cosas aparentemente inconexas. Pintan árboles de color naranja y césped morado, y cuelgan de las nubes camiones de bomberos.

Estudian cuidadosamente cosas comunes y corrientes: una hoja de hierba, una cuchara, una cara, y se asombran de cosas que para nosotros son obvias.

Y preguntan, preguntan, preguntan.

“Los niños son científicos por naturaleza — dijo Carl Sagan —. Ante todo, son quienes formulan las preguntas más profundas: ¿por qué la luna es redonda?, ¿por qué es azul el cielo?, ¿qué es un sueño?, ¿por qué tenemos dedos en los pies?, ¿cuándo cumple años el mundo? Al llegar a la secundaria, rara vez hacen preguntas así”.

“Los niños entran en la escuela como signos de interrogación y salen de allí como punto final”, dijo Neil Postman.

Vuélvase signo de interrogación otra vez.

Pregúntese siempre por qué las cosas que ve son así. Si no obtiene una respuesta que tenga sentido, tal vez haya campo para mejorarla.

¿Por qué su cadena de producción está organizada así?

¿Por qué su recepcionista se sienta detrás de un escritorio?

¿Por qué llega usted al trabajo y se va a determinadas horas? ¿Por qué su oficina o fábrica abre y cierra a determinadas horas?

¿Por qué sus tarjetas de presentación, su papelería y sus libros tienen ese aspecto?

¿Por qué se ven sus productos así? ¿Por qué están empacados de esa manera?

¿Por qué son así sus facturas y cuentas de cobro?

¿Por qué son de esa altura los mesones de la cocina y los lavamanos del baño?

¿Por qué no funciona con pedales la grifería de la cocina?

¿Por qué las neveras no tienen cajones de abrir?

Muchos bancos establecen que sus clientes hagan una sola cola, y así ninguno queda atrapado en la cola lenta. ¿Por qué los supermercados y otras tiendas no hacen lo mismo?

¿Por qué la palabra *leche* es casi siempre la más grande, o la segunda en tamaño, en los cartones de leche? Todos saben que es leche. ¿Por qué no se le da mejor uso a ese espacio?

¿Por qué los automóviles no tienen a ambos lados tapas para el tanque de gasolina? Así no habría que estar tirando de la manguera cada vez que se estacionan del lado opuesto.

Todos tenemos imágenes mentales de nosotros mismos. ¿De qué edad se ve usted en su mente? Cuando le formulé esta pregunta a una de las personas más creativas que conozco (el ilustrador de este libro), me respondió: “De seis años”.

Imagínese eso. Cuando piensa sobre sí mismo, se ve de seis años de edad.

Con razón siempre tiene ideas y soluciones nuevas. Inconscientemente piensa buena

parte del tiempo como un niño de seis años, y ve las cosas con esos ojos.

Cierta vez, cuando trabajábamos en un comercial de comida para gatos, se puso a pensar cómo veía el mundo un gato: ¿cómo veía el gato las paredes, las escaleras y los muebles cuando estaba corriendo? ¿En qué sueña un gato? ¿Cómo ve su comida? ¿Acaso ve su “cena de salmón” enlatada como veríamos nosotros una cena de salmón? Las preguntas seguían una tras otra.

Otro amigo, casi tan joven, estaba trabajando en un comercial del Oso Smokey y pensaba: ¿qué tal si los animales del bosque llegaran todos los veranos a nuestros jardines y después se fuesen dejando sus hogueras sin extinguir, tal como lo hacemos nosotros en sus dominios?

Otro más trataba de imaginarse hora tras hora en la sección de frutas y verduras de un supermercado: ¿les dicen los limones a los bróculis qué hermosa pareja forman?

Deje que aflore el niño en usted. No tenga miedo.

Casi todas las empresas premian a quienes llegan con nuevas ideas, y una forma de lograrlo es pensar como un niño.

De manera que la próxima vez que tenga que encontrar una idea o resolver un problema, pregúntese:

“¿Cómo resolvería esto si tuviese seis años?” “¿Cómo vería esto si tuviese cuatro?”

Libérese un poco. Un día de éstos póngase a correr por el pasillo de la oficina; cómase un helado en el escritorio; desocupe sus cajones y deje las cosas en el suelo un par de días; reorganice los muebles de la oficina; duerma la siesta después de almorzar; haga dibujos en la ventana con un rotulador; escriba notas con lápices de colores; cante a voz en cuello en el ascensor; aporree el piano; póngase de pie en el bote y hágalo mecerse.

Diviértase (vea el capítulo 2).

Olvídese de lo que había antes. Rompa las reglas. Sea ilógico. Haga tonterías. Sea libre.

Sea niño.

6. OBTENGA MÁS DATOS

Más allá de cualquier duda, está comprobado que el hábito de fumar es una de las principales causas de las estadísticas.

Fletcher Knebel

El conocimiento es poder, si se conoce a la persona indicada.

Ethel Watts Mumford

Estamos aquí y ahora. Más allá, el conocimiento humano es luz de luna.

H. L. Mencken

En el transcurso de los años he trabajado con cientos de personas creativas en agencias de publicidad; personas que vivían de tener ideas. Se las pedían todos los días.

Eran de todo tamaño, color y personalidad. Uno era doctorado en antropología, mientras que otro nunca pasó del tercer grado. Provenían de familias unidas o separadas, de lujosos apartamentos y barrios pobres. Trabajé con homosexuales y heterosexuales, extravertidos e introvertidos, presumidos, borrachos, suicidas, ex clérigos, ex vendedores... La lista es interminable.

Pero todos tenían dos características en común:

Primera, tenían coraje (tema que trataré en el capítulo siguiente). Segunda, eran en extremo curiosos. Poseían una curiosidad casi insaciable acerca de cómo funcionan las cosas y de dónde vienen.

Sentían curiosidad por las máquinas que preparan pasteles y por qué se secan las flores, por las costumbres funerarias de los aztecas y el diseño de las motocicletas, por las fobias y los limones.

Sabían cosas tales como el nombre del caballo de Napoleón en Waterloo (Marengo), cuántas veces aumenta de tamaño la clara del huevo al batirla (siete), cuánto líquido resiste un sombrero de diez galones (tres cuartos de galón), y el número promedio de veces que defeca diariamente un elefante africano (dieciséis).

La mayoría eran curiosos por naturaleza. Como dijo uno de ellos: toda su vida tuvieron “la necesidad de saber”. La necesidad era tan fuerte en algunos, que inclusive llegaron a pensar que se trataba de un castigo y no de una bendición. Estaban equivocados.

Su curiosidad era una de las razones por las cuales podían producir ideas. Su curiosidad los obligaba a acumular constantemente pequeñas cantidades de conocimiento — “conocimientos generales sobre la vida y las cosas que pasan” —, los “viejos elementos” de que hablaba James Webb Young.

Algún día van a combinar esos elementos con otros para generar ideas, y cuantos más elementos haya para combinar, más ideas podrán generar.

Al fin y al cabo, si “una idea nueva no es ni más ni menos que una nueva combinación de viejos elementos”, es razonable pensar que quien tenga más elementos viejos generará, con seguridad, más nuevas ideas que la persona que cuenta con menos de esos elementos.

Si uno no tiene la curiosidad natural que lo fuerza a acumular información, entonces uno mismo debe esforzarse por adquirirla.

Todos los días. Deliberadamente.

“Desde que tenía doce años — me dijo una vez Ray Bradbury — leía por lo menos una historia corta todos los días, un ensayo y un poema. Todos los días”. Dijo que no sabía cuándo algo que hubiese leído hace veinte años iba a “chocar” (palabra suya) con algo leído ayer y producir la idea para una historia.

¿Cuándo fue la última vez que usted leyó un cuento corto, un ensayo o un poema?
¿Acaso es de asombrarse que Ray Bradbury tenga más ideas para escribir historias que usted?

Éstas son dos formas de forzarse a usted mismo a recordar elementos viejos:

1. SÁLGASE DE LA RUTINA

Por supuesto, usted vive rutinariamente. Admítalo.

¿Por qué cree que hace las mismas cosas en el mismo orden todas las mañanas al levantarse? ¿O toma el mismo desayuno todos los días? ¿O va al trabajo siempre de la misma forma? ¿O lee las mismas secciones del diario? ¿O compra las mismas cosas en el supermercado? ¿O ve siempre los mismos programas en la televisión? ¿O come de la manera que lo hace, o se viste así, o piensa de esa forma, o esto o lo otro?

Es porque está dentro de una rutina.

Y por eso sus cinco sentidos están grabando todos los días lo mismo que grabaron ayer: los mismos lugares, sensaciones, olores, sonidos y sabores.

Claro, de vez en cuando hay una que otra cosa diferente que se mete por allí, y usted no puede evitarlo. Ni siquiera un ermitaño ciego y sordo puede evitar las nuevas sensaciones.

Pero se meten allí *a pesar* de lo que usted hace, y no *por* lo que hace.

Ahora bien, si permanece en la rutina y deja que las cosas se metan allí naturalmente, nunca va a acumular la base de datos tan variada y amplia que necesita para tener nuevas ideas.

Hay un mundo fascinante de información allá afuera, en cualquier dirección que se mire.

Pero debe mirar. Y cuanto más pronto lo haga, más pronto se dará cuenta de los “viejos elementos” que usted mismo no sabía que existían.

Se dice que André Gide trataba de leer por lo menos un libro al mes sobre algún tema que *no era de su interés*. ¿Lo ha intentado usted alguna vez? Inténtelo, al menos una vez.

Además:

Escuche alguna estación de radio que nunca antes haya escuchado.

Estudie latín.

Pida en el restaurante un plato desconocido.

Lea la etiqueta en el paquete de la pizza congelada. Lea los avisos limitados. Lea a Marianne Moore y Pilleen Ginsberg. Lea un libro infantil. Lea de nuevo *The Death of a Salesman [La muerte de un viajante]* de Arthur Miller. Lea una revista que nunca haya visto.

Busque algo en Internet que usted crea que le pueda desagradar. Vea una obra de teatro o una película que piense que le disgustará. Alquile un vídeo del cual nunca ha oído hablar.

Palpe la corteza de tres árboles distintos en su vecindario. Aprenda a reconocerlos sólo por el tacto. Aprenda a reconocerlos por el olor.

Salga a almorzar con alguien distinto.

Escuche atentamente la música que no le gusta.

Viaje en autobús durante una semana.

Aprenda a leer música. Aprenda el lenguaje de los signos. Aprenda a cocinar. Aprenda a hacer nudos.

Dedíquese a pintar a la acuarela.

Estudie griego, chino o español.

Váyase de tiendas, a una galería, a un museo, a un restaurante, al mercado, a un centro comercial, a un edificio. Visite un lugar al que nunca haya ido antes.

Por supuesto, no estoy diciendo que hay que hacer todas estas cosas.

Pero, por favor, haga *algo*. Algo diferente, algo que lo saque de la inercia, que lo impulse en una nueva dirección, que lo aparte de la rutina.

Decía Louis L'Amour: "Si se quiere ser creativo, hay que ir adonde lo conduzcan las preguntas. Haga cosas. Tenga diversidad de experiencias".

Un escritor de Los Ángeles amigo mío vivía a unos quince kilómetros de la oficina. Para llegar, sólo tenía que conducir directo por el bulevar Wilshire, desde Westwood hasta el centro; pero nunca tomó esa vía. Más aún: durante nueve años se dirigió al trabajo por rutas distintas. Insiste en que nunca repitió la misma ruta. "Ciertamente, hubo ocasiones en que tuve que hacer un par de maromas algo extrañas para evitar repetir la ruta — recuerda —. Tuve que conducir por los callejones y las zonas residenciales, y en dirección contraria a mi destino por las autopistas. Pero nunca repetí mi ruta, y puedo asegurar que conocí más de Los Ángeles en esos nueve años que la mayoría de sus habitantes en toda su vida".

¿Pensaría usted conocer más que mi amigo conduciendo hasta su oficina todos los días por la misma ruta?

Cada día veía cosas que no había visto antes. Pero usted ve lo mismo todos los días. El veía cosas nuevas constantemente.

Mañana váyase al trabajo por otro lado, y por otro diferente pasado mañana. Y así de ahora en adelante.

2. APRENDA A OBSERVAR

Antes de la Segunda Guerra Mundial, mis padres y yo acostumbrábamos viajar en automóvil desde Evanston (Illinois) hasta la casa de mis abuelos maternos en Danville (Illinois). Lo hacíamos más o menos cada mes. En ese entonces era un viaje de dos o tres horas. A veces jugábamos al "caballo blanco" en el camino. Se trataba de un juego muy sencillo: el primero que viese un caballo blanco a la vera del camino o lejos, en algún potrero, decía: "caballo blanco" y, al final del viaje, quien primero hubiese visto más caballos blancos, ganaba.

Lo más interesante que recuerdo de ese juego es que, cada vez que jugábamos, veíamos toda suerte de caballos blancos; pero cuando no lo jugábamos, no veíamos casi ninguno.

¿Por qué?

No era porque hubiese más caballos blancos el día que jugábamos y solamente unos pocos cuando no.

Era porque cuando buscábamos los caballos los veíamos, y no los veíamos cuando no los buscábamos.

Lo mismo pasa cuando uno compra un automóvil, o cuando está pensando en comprarlo. De pronto uno comienza a verlo por todas partes.

Siempre estuvieron allí, pero uno no los veía porque no los buscaba. Tan pronto como se interesó por uno, empezó a buscarlo — consciente o inconscientemente — y allí estaba.

Lo mismo que ocurre con los caballos blancos y los automóviles, ocurre con todo.

Uno ve todo lo que pasa frente a sus ojos.

Ve todos los autos que pasan por delante en el camino hacia el trabajo por la mañana, y todos los que uno sobrepasa, además de los conductores que van al volante.

Uno ve cada árbol, matorral y parcela de hierba por los que pasa. Cada poste telefónico, gasolinera, edificio, semáforo, persona, lámpara de la calle, buzón de correo, absolutamente todo.

Entonces ¿por qué solamente puede recordar una fracción de lo que vio?

Porque realmente no estaba observando. Simplemente estaba mirando. No estaba buscando algo, simplemente estaba mirando. Mirar no requiere mayor esfuerzo. Es tan fácil como respirar. Observar es distinto. Requiere esfuerzo y compromiso.

Pero escuche esto: una vez que se acostumbre, observar se vuelve tan natural como mirar.

Le contaré algunas historias:

Evanston (Illinois), donde yo crecí, era un lugar seco. Si uno quería tomarse un trago, tenía que ir hasta Skokie o a la calle Howard, la calle que separaba a Evanston de Chicago. Mi amigo Bob Bean y yo íbamos frecuentemente a la calle Howard. En realidad, no teníamos otra cosa que hacer, pues en esa época los dos éramos bajitos, rechonchos y repletos de acné, así que no conseguíamos salir con la niñas de nuestros sueños. En la calle Howard había unos cuantos bares que nos vendían cerveza, aun cuando no hubiésemos cumplido todavía 21 años. En verdad, ni siquiera habíamos cumplido 19.

Una noche estábamos sentados en un bar, y Bob dijo: “Baja la cabeza un minuto”.

Lo hice, y entonces dijo: “¿Cuántas máquinas registradoras hay detrás del bar?”

“Una”, respondí.

“Tres — replicó —. No subas la cabeza. Ahora dime, ¿cuántas personas hay en el bar, además de nosotros?”

“¿Doce?”, respondí.

“Ocho”.

Con eso iniciamos un juego que duró tres años.

Entrábamos a un bar, pedíamos una cerveza y pasábamos diez minutos observando y memorizando cada detalle posible. Pasado el tiempo, bajábamos la cabeza y nos hacíamos preguntas el uno al otro.

¿Cuántas sillas hay aquí adentro?, ¿cuántas ventanas?, ¿cuántos pasos desde la puerta hasta el bar?, ¿de qué color tiene los ojos el camarero?, ¿cómo es el techo?

Después de unos meses, habíamos adquirido tal habilidad, que era difícil hacer una pregunta que el otro no pudiera responder.

“¿Cuántas botellas hay detrás de la barra?” “Describe todos los cuadros y letreros en las paredes”. “¿Cuánto marcaba la registradora cuando entramos en el bar?”

Cuando dejamos de jugar, no había algo que nosotros no supiéramos.

“Dime la marca de cada una de las botellas en el bar”. “¿Qué tan llena está cada una?: ¿a medias?, ¿una cuarta parte?, ¿tres cuartas partes?”

En verdad podíamos hacerlo.

“¿Cuántas tablillas tienen esas persianas en la ventana principal?” “Describe detalladamente cada una de las personas presentes” ‘), Cuántos vasos y cuántas botellas hay en cada mesa?”

Habíamos descubierto la magia de observar.

Años más tarde estaba trabajando con otro amigo, Hal Silverman. Hal es artista, una de esas personas capaces de dibujar todo lo que ven. Estaba dibujando una silla:

“Vaya — dije — se ve magnífica, igual a la verdadera. Ojalá yo pudiese hacerlo”.

“¿Hacer qué?”, replicó.

“Dibujar algo que se parezca a lo que es”.

“¿Por qué no puedes?”

“No lo sé. Sencillamente no puedo. Si tratara de dibujar esa silla terminaría por parecerse a una gallina”.

“¿Te pasa algo malo?”

“¿A qué te refieres?”, le pregunté.

“¿Puedes escribir los números y el alfabeto? ¿Puedes escribir tu nombre?”

“Por supuesto”.

“Tienes el mal de San Vito, artritis, dislexia o algo parecido?”

“¿Tus ojos están bien?”

“Sí, claro”.

“Entonces ¿por qué no puedes dibujar lo que ves?”

“No lo sé... no puedo”.

Hal movió la cabeza. “Si no tienes ningún problema físico que te impida dibujar esa silla, entonces debe ser algo mental”.

“Tienes buen dominio de tus funciones motrices tus ojos están bien, no estás enfermo, así que la razón por la cual no puedes dibujar esa silla debe ser porque no la ves”.

“Claro que puedo ver la silla”.

“De acuerdo. *Puedes*, pero no lo haces”.

“¿Que quieres decir con que no lo hago?”

“Si *verdaderamente* la vieses, podrías dibujarla. Verás — dijo, levantó la silla y me la entregó —, mírala durante diez minutos. Estúdiala. Desármala en tu mente y luego ármala de nuevo. Analiza el diseño, la armazón, la forma, el tamaño, los materiales, la estructura, los colores. Fíjate cómo cada pieza de madera se une con otra. Observa cómo aquí las piezas son curvas hacia adentro, y aquí 16 son hacia afuera. Concéntrate. Toma nota mentalmente. Fíjate que el espaldar es más largo que las patas, que el asiento es más amplio que el espaldar, que el frente es más ancho que la parte posterior, que las patas se abren ligeramente hacia adelante y que el espaldar está doblado hacia atrás. Cuenta las cruces de madera, fíjate que la curvatura de las patas es diferente de la curvatura de los descansos para los brazos. Mírala patas arriba, de lado, desde atrás. *Mírala*. Obsérvala. Silo haces seguramente aprenderás más sobre esta silla en diez minutos de lo

que has aprendido sobre otras sillas en toda tu vida. Cuando hayas terminado, podrás dibujar algo que realmente se parece al objeto de tu estudio”.

Hice lo que me dijo, y tenía razón. Después de diez minutos pude dibujar algo que se parecía a una silla. Eso sí, las patas tenían cierto aire de gallina pero, aun así, parecía una silla.

Sobra decir que si uno ve las cosas como Bob Bean y Hal Silverman, podrá recordar mejor las cosas que vio.

No digo que uno recuerde todo lo visto. Nadie puede hacer eso. Y tampoco estoy diciendo que uno sea tan bueno como Hal Silverman para el dibujo. Sencillamente, algunas personas son mejores que otras para esas cosas.

Lo que sí quiero decir es que, esforzándose, uno puede observar y recordar más de lo que jamás se imaginó que podría. Es posible recordar muchos más detalles sobre las personas que se conocieron, los lugares que se visitaron y las cosas que se leyeron.

Y cuantas más cosas recordemos, más cosas tendremos para combinar a fin de formar nuevas ideas.

Pero hay que trabajar en ello. Todos los días.

He aquí cómo empezar:

Mañana por la mañana, en su camino hacia el trabajo o en el primer descanso para tomar el café cómprese una libreta de notas. No un cuaderno de hojas sueltas, sino un buen libro de anotaciones, una especie de diario, algo que tenga sentido de pertenencia. Escriba todos los días algo que haya visto;

Todos los días. No importa lo que haya visto, sencillamente usted vio *algo* y lo va a registrar (sí, además, quiere escribir su opinión sobre lo que vio, hágalo libremente. En fin de cuentas, eso es lo que Thomas Wolfe y cientos de otros escritores han hecho y hacen todavía).

Cuando haya llenado el libro, siéntese a leerlo. Seguidamente empiece a llenar otro. Y otro. Y otro.

Durante el resto de su vida.

7. ÁRMESE DE VALOR

Es difícil aceptar la crítica franca, particularmente cuando proviene de un familiar, un amigo, un conocido o un extraño.

Franklin P. Jones

No tengo miedo a morir; simplemente, no quiero estar allí cuando ocurra.

Woody Allen

No le digas “bocén” al cocodrilo hasta que estés bien lejos.

Proverbio jamaicano

Como dije, el coraje y la curiosidad son dos características que parecen tener las personas creativas.

Pero ¿por qué algunas personas las tienen y otras no? ¿Qué puede hacer uno al respecto si no las tiene?

En el capítulo anterior hablamos sobre la curiosidad, y cómo hacer deliberadamente lo que las personas curiosas hacen por naturaleza.

Y ¿cómo podemos ser más arrojados?

“Las ideas son frágiles — dijo Charles Brower, jefe de una agencia publicitaria —. Pueden morir por un bostezo o una burla; por la estocada certera del sarcasmo o el entrecejo fruncido”.

Creo que por eso muchas personas parecen carentes de ideas.

Se han topado con demasiados bostezos y burlas, y han oído muchos comentarios sarcásticos. Así que mandan todo a paseo y renuncian a producir más ideas.

El temor al rechazo hace que cierren la fábrica de ideas.

No puedo decirles cómo armarse de suficiente coraje para seguir adelante, hacer caso omiso de las dudas, fruncimientos de entrecejo y sarcasmos de la gente cuando dicen lo que piensan.

Solamente sé que deben armarse de coraje.

El recordar cinco cosas será de gran ayuda:

1. TODO EL MUNDO SIENTE TEMOR, TODOS

Cuanto más creativo sea uno por naturaleza, más temor siente, porque sus antenas están mejor sintonizadas y sabe lo que los demás están pensando, es más sensible a los sentimientos de los demás y se siente más afectado por sus actos. De manera que es apenas natural que uno se ponga tenso, incómodo y asustado.

Frente a tal temor, se requiere coraje para hablar.

Porque el coraje — como lo dijeron Kierkegaard, Hemingway, Nietzsche, Sartre, Camus y otros — no es la ausencia de temor, sino seguir adelante a pesar del peligro, a pesar de sentir temor o desasosiego.

“La creatividad es peligrosa”, escribió Robert Grudin en *The Grace of Great Things [La gracia de las grandes cosas]*.

“No podemos abrirnos a nuevas cosas sin poner en peligro la seguridad de nuestras creencias previas. No podemos proponer nuevas ideas sin arriesgarnos al rechazo o la

desaprobación”.

Recuerde, sin embargo, que aquellos que se burlan y actúan con desprecio también tienen miedo. Les tienen miedo a las ideas *de usted*.

Por eso es que se burlan y lo desprecian.

Al fin y al cabo, las ideas — por su naturaleza misma — son potencialmente destructivas. Pueden cambiar cosas. Y cuanto más originales sean, más radicales serán los cambios. Y cuantos más cambios produzcan, más amenazada se sentirá la gente, más la harán cuestionarse sobre sus creencias y acciones, y la volverán más ansiosa sobre su trabajo y su futuro.

Así que la próxima vez tiene que luchar contra sus temores y expresar su idea, aun cuando solamente sea para asustar a su interlocutor.

2. NO HAY MALAS IDEAS

Madame Curie tuvo una “mala” idea y así logró aislar el radio.

Richard Drew tuvo otra “mala” idea que se convirtió en la cinta adhesiva.

Joseph Priestley inventó el agua gaseosa cuando investigaba la química del aire.

Blaise Pascal inventó la ruleta cuando estudiaba el movimiento continuo.

El caucho vulcanizado fue descubierto accidentalmente por Goodyear; lo mismo le pasó a Kettering con la gasolina antidetonante; a Galvani con la corriente eléctrica; a algún desconocido *chef* de un hotel de Saratoga Springs con las papas fritas; a Pasteur con la inmtmología; a Roentgen con los rayos X; a Lippershey cori el telescopio; a Daguerre con la daguerrotipia; a Bacquerel con la radiactividad; a Walker con los fósforos; y a Flerning con la penicilina.

Y a Colón con América.

¿Moraleja? Nunca hay que llorar sobre la leche derramada. Búsquele algún uso. O invéntese un recipiente de cartón más resistente.

3. A UNO SIEMPRE PUEDE OCURRÍRSELE OTRA IDEA... INCLUSIVE MEJOR

En publicidad viven rechazándole a tino sus ideas. Así es ese negocio. Y cuando eso ocurre, uno se queja, refunfuña, patalea, amenaza y bebe demasiado a la hora del almuerzo. Se va a casa temprano y grita a los niños.

Ralph Price, director de arte de una agencia publicitaria con quien trabajé, reaccionaba de manera diferente. Es una reacción que he tratado de adoptar con el paso de los años.

“¡Diablos! — diría yo al dejar la oficina de mi cliente —. Esa campaña publicitaria que acaban de rechazar es muy buena”.

Ralph diría: “¿Magnífico! *Ahora si* podemos diseñar una gran campaña”.

Ralph no solamente sabía que siempre hay otras ideas sino que las hay *mejores*.

Si no era así, entonces ¿qué estábamos haciendo en el negocio de la publicidad? Nuestro oficio era producir ideas, y si no podíamos mejorar la idea anterior — si eso era lo mejor que podíamos ofrecer — entonces era mejor dedicarnos a otra cosa, pues así caíamos en picada y muy pronto nuestro jefe iba a conseguir alguien con mejores ideas.

Así que Ralph nunca entendió el rechazo como una derrota, sino como una oportunidad para hacer mejor las cosas.

Ahora bien, incluso si no podemos emular a Ralph cuando nuestra idea no funciona, hay que pensar que al menos ya sabemos qué no funciona, y eso debe ayudarnos a buscar

alguna idea que sí funcione.

Ciertamente, eso le sirvió a Edison, pues probó con miles de ideas antes de encontrar la adecuada para producir una bombilla.

Ray Bradbury escribió por lo menos un relato breve cada semana durante diez años antes de producir uno que realmente le gustara.

Durante nueve años, Kepler llenó nueve mil hojas con cálculos a mano tratando de averiguar la órbita de Marte antes de concluir que el movimiento de los planetas no es circular sino elíptico.

De manera que no piense que su idea es el final del camino. Es apenas el comienzo de otro nuevo.

4. NUNCA SE CRITICA A LA GENTE POR TENER DEMASIADAS IDEAS

Tal vez una de las cosas que nos inhibe es el temor a que nuestra reputación, inclusive nuestro futuro, dependen de la única idea que estamos a punto de sugerir.

Tal vez así sea; tal vez se venga el mundo encima, tal vez la gente se burle de uno o tal vez la idea no funcione y arruine a la compañía para la cual trabajamos, nos despidan, la familia nos rechace y vayamos a morir fracasados y paupérrimos.

Bueno. Entonces no apoyemos todos nuestros sueños sobre una sola idea. Produzcamos varias. Así lo reconocerán a uno como “el genio con todas esas ideas”, y no como “el tonto con una mala idea”.

5. VALE LA PENA TENER UNA IDEA

¡Qué gran sensación la de batear la pelota fuera del campo!

No hay nada igual. Usted está sentado en un cuarto tratando de producir una idea, una solución, algo que funcione, pero no pasa nada. No hay sino paredes, barreras, puertas cerradas, señales de parada y callejones sin salida, y está frustrado, preocupado y pensando si podrá salir del atolladero. Está encajonado, atrapado, cuando de pronto ¡bum!, le llega todo de una vez, la solución con todo funcionando. Excelente.

“Los logros creativos son la iniciativa más intrépida de la mente — dijo Robert Grudin —, una aventura que lleva simultáneamente al protagonista hacia la vanguardia del conocimiento y a los límites de la conveniencia.

“El placer no está en la seguridad del puerto sino en la emoción de las velas al viento”.

¡Saque la pelota del campo! ¡Arriéguese!

Comparado con las velas al viento, el puerto seguro es apenas un consuelo.

8. PIENSE EN CÓMO PIENSA

Muchas personas prefieren morir a pensar. En verdad, les ocurre a muchas.

Bertrand Russell

Pensar sesenta minutos sobre cualquier cosa lleva a la confusión y la desdicha.

James Thurber

Conclusión es el momento en que uno se aburrió de pensar.

Martin H. Fischer

La manera como uno piensa afecta las cosas sobre las que se piensa y el tipo de pensamientos que se tienen.

Cuanto más pensamientos tengamos, más materia prima habrá para producir ideas.

He aquí diferentes formas de pensar:

PIENSE VISUALMENTE

Usted y yo fuimos educados para pensar en palabras, y cuando armamos un pensamiento cualquiera, generalmente lo hacemos en forma de enunciado. “Quien mucho abarca, poco aprieta”. “El mundo no funciona”. “La confianza nace del éxito”.

Sin embargo, muchas de las mentes más creativas de la historia pensaban en imágenes en lugar de palabras.

Einstein dijo que raras veces pensaba en palabras. Los conceptos le venían en imágenes que después trataba de expresar en palabras o fórmulas.

William Harvey observaba el corazón de un pez vivo cuando de repente lo “vio” como una bomba.

Frank Lloyd Wright pensaba que las casas y los edificios no eran estructuras independientes sino parte integral del paisaje.

Alfred Wegener notó que la costa occidental de África encajaba con la costa oriental de Suramérica y en segundos vio que alguna vez todos los continentes fueron uno solo.

Man Ray visualizó el pecho de una mujer como un violonchelo.

Einstein imaginó cómo vería el mundo una persona montada sobre un rayo de luz viajando por el espacio.

Tratando de entender el concepto de infinito, el matemático David Hilbert imaginó un hotel con un número infinito de habitaciones, todas ocupadas. Seguidamente pensó en la llegada de un nuevo cliente en busca de habitación. “Por supuesto”, dijo el hotelero, y cambió a la persona de la habitación número uno a la número dos, a la de la número dos a la número tres, a la de la número tres a la número cuatro, y así hasta el infinito, para dejar libre la habitación número uno para el nuevo huésped.

Lord Kelvin dio con la idea del galvanómetro de espejo al notar el reflejo de la luz en su monóculo.

Freud concibió la idea de la sublimación del instinto al ver una caricatura en dos partes. En la primera, una niña guiaba su bandada de gansos con un palito. En la segunda, se había convertido en gobernadora y daba órdenes bajo un parasol a un grupo de damas.

Niels Bohr imaginó, como si tuviese un ojo en la mente, que el átomo se parecía a nuestro sistema solar.

Newton vio de repente que la luna era como una manzana que “caía”.

Y muchas de las personas creativas con quienes he trabajado también piensan en imágenes en lugar de palabras.

Si sus empresas atraen nueva clientela pero siguen perdiendo ventas, las imaginan como un cubo de agua lleno de agujeros.

Si, por ejemplo, tienen que hacer un anuncio sobre un cerrojo, no piensan en él como un cerrojo propiamente sino como un guardia de seguridad, o como un perro guardián, o como una póliza de seguro para su casa, automóvil o joyas; o también como el guardaespaldas de sus hijos, o como algo indestructible, como la roca de Gibraltar.

Cuando a Bill Bartley, director de arte publicitario, se le encargó idear anuncios exaltando el liderazgo de una compañía, imaginó a Churchill con su famosa señal de la “V” de la victoria, a Robert E. Lee en plena batalla y a Vince Lombardi sacado en hombros del campo por sus jugadores.

Estas personas no piensan en palabras sino en imágenes. Piensan en relaciones, en metáforas. Piensan ideas.

“Una vez que uno tiene la idea visual, las palabras vienen fácil”, me decía uno de ellos. Y tenía razón.

Una vez que uno se imagina un cerrojo como un guardia o como un perro, es fácil escribir títulos como: “El guardia de seguridad que nunca duerme” o “Ahora hay un guardia que nunca se toma un día libre”; o “El perro guardián que no hay que alimentar”; “Nuestros cerrojos se llaman Fido”.

Una vez que uno vea las malas ventas como si se tratase de un juguete descompuesto, o como una persona ahogándose, o como un menú pasado de moda, más pronto se puede comenzar a repararlo, o a lanzarle un salvavidas, o a cambiar los platos.

Una vez que al problema de tratar de abrir más espacio en los estantes del supermercado lo visualicen como una carreta de circo repleta de payasos, como una bañera rebosante o como una maleta con demasiada ropa para cerrarla, más cercanos estaremos de encontrarle una solución al problema de cómo abrir más espacio en los estantes donde aparentemente no hay más.

Cuando imaginemos la baja productividad de nuestra cadena de producción o de nuestro sistema de distribución como un cuello de botella, como un río represado o como un automóvil varado en la autopista, más rápido lograremos ensanchar el cuello, desbloquear el río o mover el auto.

Así que la próxima vez que esté frente a un problema, trate de visualizarlo en lugar de verbalizarlo. ¿Cómo ver el problema? ¿A qué se parece? ¿Qué imagen le trae a la mente?

PIENSE LATERALMENTE

A usted y a mí nos enseñaron a pensar linealmente, o verticalmente; a pensar con lógica desde un punto hasta el siguiente hasta llegar a una conclusión. A colocar un ladrillo sobre el otro.

Tal forma de pensar es analítica, secuencial, con un propósito. Si algo en el camino carece de sentido, nos detenemos y buscamos otra dirección, dando un paso lógico tras otro hasta llegar a una conclusión válida.

Pero hay otra forma de pensar, popularizada por Edward de Bono, llamada pensamiento lateral.

En este tipo de pensamiento uno da saltos. No tiene que seguir el camino lógico, sino que puede tomar caminos secundarios que aparentemente no conducen a ninguna parte.

Es verdad, sin embargo, que resulta imposible saber si un problema fue solucionado lateral o verticalmente. Eso ocurre porque todas las buenas soluciones tienen sentido y, por consiguiente, tienen caminos lógicos.

Pero aun cuando la mayoría de las soluciones son obvias a simple vista, es difícil pensar en llegar a otras por el camino de la lógica.

Le daré un ejemplo:

Una empresa pequeña tenía problemas con las llegadas tarde. Todas las semanas, veinte empleados llegaban cada vez más tarde.

El dueño habló con cada uno individualmente (una solución vertical). Hubo algo de mejora, pero no mucha.

Entonces los llamó a todos a la vez y les manifestó su preocupación (otra solución vertical). Hubo alguna mejora; pero un mes más tarde el problema era tan grave, o peor, que antes.

Entonces hizo algo que resolvió el problema definitivamente.

Tomó fotografías instantáneas de la oficina cada quince minutos, a partir de las nueve de la mañana, cuando abrían. Al mediodía ponía las fotografías en la cartelera de anuncios, anotando en cada una la hora correspondiente.

En la fotografía de las 9:00 no había nadie.

En la de las 9:15 un solo empleado se hallaba en su puesto.

En la de las 9:30 había ocho empleados.

A las 10:00 aún faltaban cinco empleados.

Las fotografías del día siguiente mostraron alguna mejora, pero al tercer día el cambio fue radical.

Al finalizar la semana, todos estaban llegando a la oficina a las nueve de la mañana. Una semana después no siguió tomando las fotos porque el problema se había acabado.

¿Llegó a esa solución mediante pensamiento lógico vertical? Tal vez.

¿Fue así? Lo dudo.

Otro ejemplo más:

Dice la historia que hubo una gran compañía telefónica, en el centro de los Estados Unidos, que desarrolló un programa de capacitación, después de la guerra de Corea, para supervisores de telefonistas.

Los graduados eran de máxima calidad, y el programa mismo recibió muchos elogios, apareció en las revistas y fue analizado por diversas empresas.

Pero tenía un problema: sus graduados eran tan buenos que, tan pronto terminaban, eran contratados por otras compañías y se iban.

Una empresa fabricante de automóviles puede necesitar tres o cuatro supervisores para su personal de comunicaciones; una empresa petrolera, cinco o seis; el gobierno canadiense, diez. Inclusive las otras empresas de teléfonos sonsacaban supervisores a sus propias filiales.

La compañía hizo todo lo posible por retener a sus graduados: les aumentó el sueldo y les ofreció atractivos puestos, estableció el "Mural de Honor", donde se inscribían sus

nombres, les suministró costosas chaquetas para el trabajo, les enviaba flores a sus cónyuges en cada aniversario, les daba tiempo extra de vacaciones..., todo ello sin resultado.

Las otras empresas sencillamente les pagaban mejor, les daban más vacaciones y les ofrecían cargos prestigiosos.

Como podrá imaginar, las directivas celebraron varias reuniones con el fin de encontrar formas de evitar que los graduados se fueran. Durante una de esas reuniones — cuenta la historia — uno de los dirigentes perdió el humor y gritó:

“Me gustaría cortarles los malditos pies. Así no *podrían* irse”.

Todos se rieron, excepto una persona, que dijo:

“Claro, eso es”.

“¿Es qué? — preguntó el jefe”.

“Pues contratar para el programa sólo a personas con impedimentos, en silla de ruedas — respondió —. Haremos nuevos accesos , ascensores y sanitarios especiales. Les daremos automóviles especialmente adaptados para que puedan conducirlos. Trabajaremos con médicos y fisioterapeutas en el desarrollo de programas de ejercicios. ¿Qué dicen?”

Eso fue lo que hicieron.

Las otras compañías no siguieron contratando a los graduados porque sabían que entonces tendrían que reconstruir sus accesos, ascensores, sanitarios, modificar sus automóviles, etc.

Y todo comenzó porque alguien sugirió “cortarles los malditos pies”, una ζ solución totalmente ilógica.

Eso es pensamiento lateral.

Edward de Bono escribió una serie de libros explicando las diferencias entre pensamiento lateral y vertical, mostrando cómo resolver problemas pensando lateralmente. Se los recomiendo.

NO VEA BARRERAS DONDE NO EXISTEN

Si usted es como la mayoría de las personas, muchas veces su pensamiento se ve inhibido porque inconscientemente da por sentado que un problema tiene restricciones y limitaciones, cuando en verdad no es así.

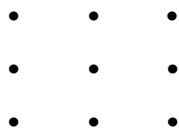
Por ejemplo, si alguien le pide que siembre cuatro árboles de manera que queden exactamente a la misma distancia uno de otro, seguramente dará por sentado automáticamente que deben sembrarse en un lugar plano (por lo menos, yo lo pensé así cuando me pidieron hacerlo). Entonces uno comienza por organizar cuatro puntos sobre una hoja de papel, de manera que cada uno esté a la misma distancia de los demás, y se da cuenta rápidamente de que no es posible.

Tan sólo cuando se rompe ese supuesto sobre los árboles en el mismo plano, se puede solucionar el problema. Entonces uno sencillamente siembra un árbol en la cima de la loma y los otros tres en las laderas, y listo: solucionado el problema.

Pero hay que notar que somos nosotros mismos quienes establecemos las barreras para la solución de los problemas, porque es uno quien supone que los árboles deben sembrarse en un terreno plano.

O tomemos el caso de los famosos nueve puntos (seguramente ya lo conocen, pero no

importa; es el ejemplo clásico de cómo crear límites). Hay nueve puntos distribuidos así:



Se trata de trazar cuatro líneas rectas entre los puntos sin repasar ni levantar el lápiz.

Mientras uno suponga (como la mayoría de las personas) que las líneas no deben ir más allá de los límites establecidos por la línea exterior de puntos, el problema es imposible de resolver. Pero si uno deja que las líneas salgan de esos límites, hay una solución posible.

Fíjese en que nada en el problema decía que las líneas deben permanecer dentro de los límites de los puntos. Uno mismo, inconscientemente, establece la barrera.

Yo acostumbraba colocar a mis alumnos contra la pared, en el salón de clase, y les pedía que hicieran avioncitos de papel y los lanzaran hacia la pared opuesta, a unos seis metros de distancia. Hacían todo tipo de aviones, pero ninguno llegaba al otro lado.

Entonces les decía: “Bueno, muchachos, ahora observen al campeón mundial de avioncitos en acción”.

Tomaba un papel, hacía de él una bolita del tamaño de una pelota de golf y la lanzaba hacia la pared opuesta. Llegaba.

¿Quién dijo que los avioncitos de papel tienen que parecer avioncitos?

He aquí otro ejercicio que practicaba con mis alumnos:

“Imagínense un tubo de 45 centímetros de largo — les decía —, con diámetro un poco más grande que el de una pelota de ping-pong. Uno de los extremos del tubo está soldado al piso. Voy a meter una pelota de ping-pong dentro del tubo. Les daré los siguientes objetos y ustedes tienen que sacarla de allí.

“Los objetos que les daré son: un periódico, un par de guantes de cuero, una cajita de fósforos, un destornillador de 5 centímetros, un cordón de zapato de 35 centímetros, cuatro palillos de dientes, un paquete de chicles y una cuchilla de filo recto”.

Con el tiempo, obtuve cientos de ideas sobre cómo sacar la pelota de ping-pong del tubo. La mayoría hubiesen funcionado, pero algunas eran realmente ingeniosas.

Éstas son algunas:

“Ate el cordón alrededor del mango del destornillador y deje caer éste dentro del tubo. Corte el periódico en tiras largas y llene el tubo con ellas con suficiente fuerza, de manera que el destornillador atraviese la pelota de ping-pong. Saque el papel y levante cuidadosamente la pelota atravesada”.

“Estire la cuerda y ate uno de sus extremos al dedo medio del guante. Masque el chicle e inserte en éste el otro extremo de la cuerda. Ahora baje el chicle húmedo hasta la pelota. Una vez que el chicle se haya secado lo suficiente adhiriéndose a la bolita, jale la cuerda”.

“Corte los dedos de los guantes con la, cuchilla. Rellénelos con trozos de papel periódico. Enciéndalos con los fósforos encima del tubo, uno tras otro. El fuego elimina el oxígeno en el tubo, elevando así la pelota. Cuando la pelota esté casi afuera, atraviésela con un palillo de dientes”.

“Ate un extremo del cordón al extremo de un fósforo, y el otro a la punta del destornillador. Encienda el fósforo y rápidamente bájelo por el tubo. Cuando el fósforo encendido toque la pelota, se adherirá a ella. Déjela enfriar y luego jale la cuerda con la pelota pegada a la cerilla”.

Se obtuvieron una cantidad increíble de ideas, demostrando una vez más que existen cientos de maneras de solucionar un problema.

Pero a nadie se le ocurrió vaciar agua dentro del tubo.

La razón, por supuesto, es que mis estudiantes (y seguramente mis lectores) se limitaron a resolver el problema con los objetos que les di. Pero nunca les dije que tenían que usar esas cosas, y sólo ésas, para sacar la pelota del tubo. Esa limitación se la impusieron ellos mismos.

La próxima vez que tenga dificultades para resolver un problema, pregúntese: ‘¿Qué supuestos estoy haciendo que no debería hacer?’ ‘¿Cuáles limitaciones innecesarias estoy imponiéndome a mí mismo?’

ESTABLEZCA ALGUNOS LIMITES

“Un momento — lo oigo reclamar —. Acaba, de decir que no imponga limitaciones innecesarias, y ahora dice que hay que establecer algunos límites. ¿Qué pasa entonces?”

Las limitaciones a las que me refería al comienzo son fronteras imaginarias, los supuestos subconscientes que uno hace sobre la naturaleza del problema.

Ahora me refiero a la necesidad de tener un marco de referencia dentro del cual buscar una solución.

Sé que esto suena paradójico: la creatividad dentro de un marco de referencia. “¿Está loco? — ya lo oigo reclamar de nuevo —. La mente creativa tiene que ser libre para moverse, explorar, buscar todo lo que quiere. Si se le ponen limitaciones, se seca como una lombriz al sol”.

De acuerdo. Es una paradoja. En *The Courage to Create [El coraje para la creatividad]*, Rollo May llama a esto un “fenómeno”, y explica que “la creatividad *necesita* tener límites, puesto que la acción de crear nace de la lucha humana con aquello, y contra aquello, que la limita.

Por ejemplo:

Cuando le asignaba una tarea de creación a un grupo — digamos, para un comercial de televisión —, me di cuenta de que si le dejaba total libertad, trabajaba con incertidumbre. Demasiada libertad produce caos. Pero cuando se veía forzado a trabajar dentro de los parámetros de una estrategia creativa (véase capítulo 10), de un presupuesto, de un límite de tiempo, de un tema y, por supuesto, de una fecha de entrega, siempre llegaba con soluciones.

Joseph Heller encontró lo mismo: “Las ideas me llegan. No las produzco a voluntad. Me llegan en el curso de una especie de sueño diurno controlado, de una ilusión dirigida. Puede que tenga que ver con la disciplina de escribir textos publicitarios durante años, donde las limitaciones le suministran combustible a la imaginación”.

“Las habitaciones pequeñas disciplinan la mente; las grandes la distraen”, dijo Leonardo da Vinci.

Continúa Heller: “Hay un ensayo de T. S. Eliot en el que alaba la disciplina de escribir, asegurando que si uno se ve forzado a escribir dentro de cierto marco, la imaginación se motiva al máximo y produce sus mejores ideas. Con libertad total, sin embargo, es mayor la probabilidad de que el trabajo sea poco original”.

Duke Ellington compuso música dentro las limitaciones de los instrumentos para los cuales escribía y de sus intérpretes. “Es bueno que haya límites” decía.

Walter Hunt estaba presionado por dinero; así que decidió inventar algo muy necesario,

algo sencillo que pudiera diseñar en un par de horas hablando de límites!). Inventó el imperdible o alfiler de gancho.

La ensalada César fue inventada porque el cocinero se vio forzado a cocinar algo con los ingredientes disponibles. También el pollo marengo, el pudín de pan y seguramente también la langosta hervida.

Dryden dijo que prefería escribir versos con rima porque “con frecuencia me vienen ideas alegres como resultado de pensar en rimas”.

Rollo May está de acuerdo: “Cuando se escribe un poema, se descubre que la necesidad de encuadrar el pensamiento dentro de tal o cual forma hace que la imaginación busque nuevos significados. Se rechazan ciertas formas de decir las cosas y se prefieren otras, siempre tratando de dar forma de nuevo al poema. En ese proceso se llega a significados más profundos, más de los que uno imaginó”.

La limitación más estimulante que jamás he tenido es el tiempo. Las fechas límite hacen que uno logre cosas.

Impóngase una.

9. APRENDA A COMBINAR

El asma ya no me molesta tanto, a menos que haya perros o cigarrillos cerca. Lo que más me molestaría sería un perro fumando un cigarrillo.

Steve Allen

Doctor Livingston Presumo (nombre completo del doctor Presumo).

Anónimo

Ser es hacer.

Rousseau;

Hacer es ser.

Sartre

Si “una nueva idea no es más ni menos que la combinación de viejos elementos”, se deduce que la persona que sabe combinar viejos elementos tiene más opciones de producir una nueva idea que aquella que no sabe cómo combinarlos.

He aquí algunas sugerencias que le ayudarán a combinar:

BUSQUE PARECIDOS

¿Su problema se parece a otros? ¿Qué tiene de diferente?

Si la gran cualidad de su producto o servicio es la rapidez, ¿qué es lo más rápido en el mundo? ¿Puede compararlo con eso? ¿Qué es lo más lento en el mundo? ¿Podría compararlo con eso?

Si la mejor cualidad de su producto es la fortaleza, ¿cuáles son las cosas más fuertes y más débiles que se le ocurren? ¿Podría compararlas con su producto?

O ¿por qué es conveniente, económico, confiable, sencillo, duradero, en fin, lo que sea? ¿Cuáles son las cosas, personas o ideas más convenientes, económicas, confiables, sencillas o duraderas en que puede pensar? ¿O las cosas, personas o ideas más inconvenientes, costosas, poco confiables, complicadas o frágiles que se le ocurren?

ROMPA LAS NORMAS

Toda actividad tiene normas, convenciones y formas de hacer las cosas. Puede que no estén grabadas en la roca, pero sí lo están en la mente de la gente. Créalo.

La mayoría de los grandes avances en las artes y las ciencias — en todo, realmente — han sido el resultado de que alguien rompiera las normas.

Van Gogh rompió la norma sobre cómo se debe representar una flor.

Picasso rompió la norma sobre cómo se debe representar el rostro de una mujer.

Freud rompió las normas sobre cómo tratar las dolencias.

Pasteur rompió las normas sobre cómo tratar las enfermedades.

Lobatchewsky rompió las reglas de la geometría euclidiana.

Dick Fosbury, las del salto alto.

Hank Luseti, sobre cómo lanzar en baloncesto.

Pete Gogolak, sobre cómo patear el balón.

Perry O'Brian rompió las reglas sobre el *put* de golf.

Stravinski, sobre cómo debe sonar la música para ballet.

Beethoven, sobre cómo debe sonar una sinfonía.

David Ogilvy rompió las reglas sobre cómo deben sonar los anuncios.

Gerard Manley Hopkins, sobre cómo deben ser los poemas.

E. E. Cummings rompió las reglas sobre cómo se deben ilustrar los poemas.

Charles Eames, sobre cómo debe ser una silla.

Eero Saarinen, sobre cómo debe ser una mesa.

Gaudí, sobre cómo debe ser un edificio.

Henry Ford, sobre cuánto debe ganar un empleado.

Carême, sobre lo que debe ser un postre.

Fanny Farmer rompió la norma sobre cómo debe ser un libro de recetas de cocina.

Podría seguir todo el día en esto, tal vez toda la semana. Sobra decir que las normas son una manera excelente de tener ideas.

Todo lo que hay que hacer es romperlas.

JUEGUE A “¿QUE TAL SI...?”

“¿Qué tal si...?” es el juego de muchas personas creativas en las agencias de publicidad cuando quieren producir formas diferentes de presentar las cualidades de un servicio o un producto.

¿Qué tal si convertimos el producto o el servicio en una persona? ¿Qué clase de persona sería? ¿Hombre o mujer? ¿Conductor de camión? ¿Artista? ¿Jugador de baloncesto? ¿Qué cosas diría esa persona? ¿Cómo actuaría? ¿Cómo hablaría?

¿Qué tal si lo convertimos en animal? ¿Qué clase de animal?

¿Qué tal si hacemos el producto más pequeño, o más grande, o con otra forma, otro color, más liviano, más pesado, con otro empaque, o doblemente fuerte, o medianamente confiable, o doblemente confiable?

¿Qué tal si prestamos el servicio más rápido, o más económico, o más conveniente, o más amigable, o menos amigable, o más eficiente?

¿O más lento, más costoso, menos conveniente o menos eficiente?

Si pudiésemos agregarle cualquier cosa que quisiéramos al producto o servicio, ¿qué sería?

Si pudiésemos quitarle cualquier cosa, ¿qué sería?

¿Qué tal que apenas lo hubiésemos inventado o descubierto. ¿Cómo lo introduciríamos?

¿Qué diría una mujer marciana al ver este producto? ¿Cómo se lo describiría usted? ¿Qué pensaría ella? ¿Acaso le gustaría tenerlo?

¿Qué tal si el beneficio de este producto de pronto se volviera ilegal? ¿Usted qué haría? ¿Qué tal que nadie lo quiera? ¿Qué tal si todo el mundo lo quiere?

¿Qué tal si pudiésemos duplicar el beneficio del producto? ¿O hacerlo doblemente fuerte, o medianamente fuerte, o doblemente importante para la gente, o medianamente importante para la gente, o más accesible o menos accesible?

¿Qué tal si este producto o servicio fuese el único en proporcionar ese beneficio? ¿Qué tal si toda la competencia también lo ofreciera?

¿Qué tal retroceder en el tiempo hasta el siglo diecinueve? ¿Cómo reaccionaría la gente ante tal producto o servicio? ¿Qué tal que nos adelantáramos un par de siglos?

Practique este juego cuando necesite resolver algún problema.

¿Qué tal si el problema fuese mucho peor de lo que es? ¿Qué haría? ¿Qué tal si fuese diez veces peor? ¿O sólo medianamente peor?

¿Qué tal si todo el mundo tuviese ese problema?

¿Qué tal si nadie lo tuviera?

¿Qué tal si lo tuviera su competidor más cercano?

¿Qué tal si le diésemos la vuelta? ¿Cómo sería? ¿Cómo se vería?

¿Qué tal si el problema persiste el año siguiente? ¿Usted qué haría? ¿Qué tal si persiste diez años?

¿Qué tal si el problema dejara de molestar a la gente? ¿Usted qué haría?

¿Qué tal si tuviese el problema opuesto? ¿Cómo lo solucionaría?

¿Qué tal si alguna persona en otro campo — como, por ejemplo, el negocio de la música, la industria de la aviación o el mercado de los autos usados — tuviese este problema? ¿Cómo lo solucionaría?

¿Cómo lo solucionaría un arquitecto? ¿Un plomero? ¿Un cirujano? ¿Un poeta?

¿Qué tal si alguien le diera un millón de dólares en efectivo para que solucionara el problema? ¿Cómo gastaría el dinero?

Si piensa que la gente es la causa del 99 por ciento de todos los problemas, ¿cómo lo solucionaría si pudiese despedir a quien quisiera? ¿O contratar a quien quisiera?

¿Qué tal si el problema fuera usted? ¿Cómo cambiaría?

¿Qué tal si el problema fuera su mejor amigo? ¿Qué le diría?

¿Qué tal si usted fuese un niño? ¿Cómo lo solucionaría?

BUSQUE AYUDA EN OTROS CAMPOS

En el libro *A Whack on the Side of the Head [Un golpe de lado en la cabeza]*, el doctor Roger von Oech escribió este sabio párrafo:

“He sido asesor de las industrias del cine y la televisión, de la industria de la publicidad, de grupos de investigación en alta tecnología, de grupos de marketing, de grupos de inteligencia artificial y de departamentos de arte. El común denominador en todos ellos es que cada cual se considera el más creativo, y que sus miembros cuentan con el elixir de las nuevas ideas. Pienso que eso está bien: el espíritu de grupo ayuda al ambiente de trabajo. Pero también creo que la televisión podría aprender mucho de la gente que diseña software y que podría beneficiarse con algunas de las ideas de los publicistas. Cada cultura, industria, disciplina, departamento y organización tiene su propia forma de solucionar los problemas, sus propias metáforas, modelos y métodos. Pero, muchas veces, las mejores ideas se encuentran al traspasar los límites hacia otras disciplinas y escudriñar otros campos en busca de nuevas ideas y preguntas. Muchos de los avances importantes en el arte, los negocios, la tecnología y la ciencia se han logrado por el entrecruzamiento de ideas; y, como corolario, nada hace estancar más un campo de acción que dejar las ideas por fuera”.

La prensa para monedas y la prensa de vinos existían siglos antes de que Gutenberg observara la relación entre ellas e inventara la prensa para imprimir.

James J. Ritty trataba de encontrar la manera de registrar el dinero que ganaba en su restaurante, para disuadir a los cajeros de embolsillarse su plata. Navegando en un vapor, observó un aparato que contaba y registraba las vueltas que daba la hélice, y usó el mismo principio para fabricar la primera caja registradora del mundo.

Darwin decía que su rápida lectura del *Essay on Population [Ensayo sobre las poblaciones]*, de Malthus, fue la clave que develó el misterio de la evolución por selección natural.

Malthus demostró que la población se retrasaba por “golpes positivos” como las enfermedades, los accidentes, las guerras y las hambrunas. Darwin pensó si acaso circunstancias similares podrían retrasar el crecimiento de plantas y animales: si su “lucha por la supervivencia” afectaría a su destino.

“Me vino de golpe — escribió — que, bajo circunstancias favorables, las especies tenderían a preservarse, y bajo desfavorables, a destruirse. El resultado sería la formación de nuevas especies”.

George Westinghouse obtuvo la idea para los frenos de aire mientras leía sobre un taladro de aire comprimido que había sido usado para abrir túneles en los Alpes.

Antes de Descartes no existía algo así como la geometría analítica. La aritmética y la geometría estaban separadas.

También las ciencias de la electricidad y el magnetismo, antes que Oersted, Richardson, Faraday y otros crearan el electromagnetismo.

Y también la astronomía y la física, antes que Kepler usara las dos para crear la astronomía moderna.

En este momento hay cosas que pasan en otros campos que podrían ayudarle a solucionar su problema, que podrían darle una visión diferente, que podrían darle otro sentido a su manera de pensar, que usted podría combinar con algo que ya conoce, que podría emplear para descubrir un misterio.

Mantenga los ojos y oídos despiertos.

ARRIÉSGUESE

Tener una idea implica muchas veces combinar cosas que nunca antes estuvieron juntas; en otras palabras, correr riesgos. Así que, por definición, uno debe correr riesgos si quiere tener ideas.

Nunca lo olvide, pues si no se arriesga, no habrá ¿ideas.

“Los únicos gatos que valen la pena son los que se arriesgan — dijo el monje y pianista Thelonious —. A veces toco cosas que nunca imaginé”.

Toque usted algo que nunca haya imaginado.

10. DEFINA EL PROBLEMA

Detesto las definiciones.

Benjamin Disraeli

Es mejor saber algunas de las preguntas y no todas las respuestas.

James Thurber

Los computadores son inútiles. Sólo dan respuestas.

Picasso

Todo problema humano sería solucionable, si las personas tan sólo hiciesen lo que les digo.

Gore Vidal

Puesto que todos los problemas tienen solución, es indispensable definir correctamente el de uno.

Si no se hace así, podría estar resolviendo el equivocado.

En el campo publicitario — el que me es familiar —, enunciar un problema se llama comúnmente plan de trabajo creativo, estrategia creativa, declaración de misión, o algo por el estilo. Requiere respuestas a preguntas como, por ejemplo, “¿qué es lo que queremos transmitir y por qué?, ¿a quién queremos llegar y por qué?, ¿qué podemos decir que no puede decir la competencia?, ¿cuál es la razón de ser de nuestro producto o servicio?”

Estos planes son esenciales porque, como lo dijo Norm Brown, jefe de una agencia publicitaria: “Si uno no sabe para dónde va, parecería que todos los caminos se dirigen allí”.

Todas las disciplinas tienen sus propios planes que definen los objetivos, las metas y las estrategias: cuáles son los problemas, qué oportunidades existen, qué hay que hacer.

Como escribió Einstein. “Generalmente formular un problema es más importante que solucionarlo, lo que podría reducirse a una cuestión de simple habilidad matemática o experimental. Formular nuevas preguntas, nuevos problemas desde otros ángulos, o considerar viejos problemas desde un nuevo ángulo, requiere imaginación creativa y produce avances reales”.

Por supuesto que tenía razón; porque inclusive una pregunta tan sencilla como, por ejemplo, “¿cómo puedo hacer todo este trabajo a tiempo?” es totalmente distinta de preguntar “¿cómo puedo lograr que todo este trabajo se termine a tiempo?”

La primera pregunta termina en una cantidad de técnicas para ahorrar trabajo tomando atajos; la segunda reparte la carga de trabajo entre otras personas.

Se dice que Henry Ford inventó la línea de montaje con sólo invertir la pregunta ‘¿Cómo hacemos para que la gente vaya a trabajar?’ por “¿Cómo hacemos para que el trabajo llegue a la gente?”

Edward Jenner descubrió la vacuna contra la viruela cambiando la pregunta “¿Por qué se contagia la gente de viruela?” por “¿Por qué las ordeñadoras *no* se contagian con la viruela?”

Antiguamente, los tenderos les alcanzaban los productos a sus clientes, y para mejorar su servicio se preguntaban constantemente: “¿Cómo puedo alcanzarles más rápidamente los

productos a mis clientes?” Entonces alguien se inventó los supermercados, al preguntarse: “¿Cómo podrían los clientes tomar los productos ellos mismos en vez de tener que alcanzárselos?”

Arthur Koestler escribió: “La grandeza de los filósofos de la revolución científica consistió no tanto en encontrar las respuestas correctas, sino en formular las preguntas correctas; en ver un problema donde nadie lo había visto antes; en sustituir un ‘por qué’ por un ‘cómo’”.

Jomas Salk concuerda: “La respuesta a cualquier pregunta existe de antemano. Necesitamos formular la pregunta correcta para develar la respuesta”.

Así es que fijese en el tipo de preguntas que hace y cómo define su problema.

Si tiene dificultades para solucionarlo, y sus respuestas parecen inconsecuentes, trate de plantearse el problema de otra manera y luego soluciónelo.

Le daré unos ejemplos:

Supongamos que usted es el administrador de un edificio de oficinas de diez pisos, construido en la época en que todos tenían oficinas grandes y espaciosas. En aquel entonces, dos ascensores eran suficientes para movilizar a las personas que trabajaban allí. Pero, con los años, las grandes oficinas se fueron reemplazando por otras más pequeñas, y ahora es evidente que los dos ascensores no son suficientes para tanta gente.

Entonces usted hizo instalar ascensores más rápidos, eficientes y computarizados y, sin embargo, todas las mañanas y las tardes hay cantidades de empleados gruñendo en los pasillos porque tienen que esperar tres minutos antes de subirse en alguno. Las quejas recaen en usted. Los inquilinos amenazan con irse. Es tiempo de crisis.

¿Qué hará?

Si razona el problema lógicamente (o verticalmente, si se me permite), resulta obvio que tiene que ingeniarse alguna manera de: a) subir y bajar más rápidamente a la gente, o b) reducir el número de personas que suben y bajan al mismo tiempo. Por consiguiente usted podría:

Hacer más grandes los pozos de los ascensores e instalar ascensores más grandes.

Taladrar un agujero en el edificio e instalar más ascensores.

Instalar ascensores exteriores al edificio.

Reemplazar las escaleras por escaleras mecánicas.

Instalar escaleras mecánicas en el exterior del edificio.

Comunicar cada piso mediante escaleras mecánicas, reduciendo a la mitad el número de paradas que deben hacer los ascensores.

Ofrecerles premios a los trabajadores que lleguen más temprano y a los que se vayan más tarde, reduciendo así el número de trabajadores que utilizan los ascensores durante las horas de mayor congestión.

Hablar con los trabajadores para escalonar sus horas de entrada y salida.

Programar la hora de acceso a los ascensores de acuerdo con los pisos, limitando de esa manera el número de personas que suben y bajan a determinadas horas.

Hacer que el departamento de bomberos limite el número de personas en el edificio y en los pasillos a ciertas horas.

Promover programas que subrayen los beneficios de subir escaleras.

Todas éstas son buenas ideas (eso sí, algunas son más bien costosas), y todas funcionarían en mayor o menor grado.

Pero cuando una administradora de un edificio de Chicago tuvo que enfrentarse a este mismo problema, no hizo ninguna de esas cosas.

Instaló espejos de pared a pared y del suelo al techo en cada uno de los vestíbulos de espera. Pensó acertadamente que a la gente no le importaría esperar mientras que pudiera mirarse todo ese tiempo.

En otras palabras, solucionó un problema distinto. En vez de tratar de averiguar cómo agregar ascensores y escaleras, o cómo reducir el número de personas que los utilizaban, cambió la pregunta: “¿Cómo hago para que la espera sea menos frustrante?”

O imagínese que usted es el jefe de la policía en un pueblo junto al mar en los años sesenta. El pueblo es uno de esos sitios obligados de veraneo para estudiantes universitarios durante las vacaciones de la primavera.

Los negociantes esperan ansiosos el dinero que traen los jóvenes; pero cada año los chicos (especialmente los hombres, pues esto ocurre antes de la liberación femenina) se comportan peor.

Más grave aún: hacerlos dormir tras las rejas por la noche por andar ebrios, alterar la paz, comportarse de manera obscena o destruir la propiedad ajena, no ayuda mucho. Más bien parece que el problema se agravara, puesto que hacerse encarcelar se convirtió en símbolo de honor, respeto o machismo. Si un muchacho no ha sido encarcelado, no está en la onda, no es un hombre.

Así que usted decide ponerse duro: no les da más que pan y agua.

Error.

Ahora hasta los tipos que nunca beben empiezan a fingir estar ebrios sólo para que los arresten, para que al salir de la cárcel al día siguiente puedan presumir de haber tenido que pasarla con solo pan y agua. Ahora los que no han ido a la cárcel son unos cobardes.

Ya no le queda espacio en la cárcel y tiene que traer celdas portátiles desde el condado vecino. El personal de la cárcel tiene que trabajar horas extras. El problema se le está saliendo de las manos.

Está en un callejón sin salida. Tiene que hacer respetar la ley, ése es su oficio; pero, cuando lo hace, las cosas empeoran.

¿Qué hacer?

Hay ciertas cosas que se pueden hacer. Siempre las hay. Esto le ocurrió de verdad a un jefe de policía de la Florida en 1963, y esto fue lo que hizo:

A los estudiantes encarcelados les daba comida para bebé.

En lugar de tratarlos como criminales, los trataba como niñitos, y de la noche a la mañana convirtió a estos machos en zoquetes.

El jefe de policía aprendió rápidamente. La primera vez se preguntó: “¿Cómo puedo castigar más duramente a estos estudiantes por quebrantar la ley?”, y los puso a régimen de pan y agua.

Cuando esto no funcionó, volvió a preguntarse:

“¿Cómo podré avergonzarlos por quebrantar la ley?”, y... ¡bingo!

Muchas veces ocurre así. Sencillamente hay que replantearse la pregunta para dar en el blanco y aparecen todo tipo de soluciones.

O imagínese que está a cargo de enterrar a los muertos durante la peste negra.

Tiene órdenes de enterrar cada cadáver en un ataúd tan rápido como sea posible, para evitar que la enfermedad se extienda. Pero en medio de su afán por cumplir la tarea, descubre justo a tiempo que una de estas personas aún vive.

Usted se aterra. ¿Cómo asegurarse de no estar enterrando a una persona viva?

Les pide ayuda a los médicos, quienes le dicen que se fije en el ritmo cardíaco y si hay señales de respiración; pero las personas que transportan los cuerpos no tienen las energías ni el deseo de revisar cada uno. La gente muere demasiado rápido.

¿Qué hacer?

Dice la leyenda que un hombre en Inglaterra se enfrentó con este dilema, y sencillamente cambió la pregunta de “¿Cómo puedo estar seguro de no estar enterrando a una persona viva?” por “¿Cómo estar seguro de que los que estoy enterrando están muertos?”

¡Bingo!

Ahora lo único que tenía que hacer era instalar verticalmente tres puntiagudas estacas en el fondo de los ataúdes. Si la persona aún no estaba muerta antes de ser colocada en el cajón, ¡ciertamente lo iba a estar después!

Las personas de negocios siempre están formulando las preguntas equivocadas. Muchas veces las preguntas se basan en supuestos tan arraigados que esas personas ni siquiera se dan cuenta de ello.

Le daré un ejemplo:

Alguna vez trabajé para una compañía de rosquillas. Tenía cientos de almacenes donde las fabricaban y vendían.

A lo largo de los años sus ventas disminuyeron gradualmente y nos pidieron algunas ideas que ayudaran a aumentar las ventas. En otras palabras, sobre cómo atraer más clientes.

“¿Por qué no tratar que los actuales clientes compren más rosquillas?”, preguntamos.

“Porque nuestros informes dicen que cada vez tenemos menos clientes, no que estén comprando menos rosquillas”.

Discutirnos la manera de atraer más clientes, como, por ejemplo, vender panecillos y pan dulce, distribuir cupones en el vecindario ofreciendo precios especiales durante las horas de menor movimiento, café gratis con cada pedido, nueva publicidad dirigida a los muchachos, mujeres, empleados de oficina, etc.

Entonces hice una sugerencia que los asombró: “Si quieren más clientes, tal vez quieran reformularse la pregunta”.

“¿Qué quiere decir?”

“Bueno, ahora se están preguntando ‘¿Cómo hacer que vengan más clientes?’”

“Pero si se preguntan solamente: ¿Cómo hacer para tener más clientes?, o sencillamente, ¿Cómo vendemos más rosquillas?, seguramente cambiará toda su estrategia de marketing”.

“¿Cómo? Explíquenos otra vez”.

“Si se formularan cualquiera de esas dos preguntas, dejarían de pensar en sus tiendas

como puntos de venta al menudeo, y pensarían en ellas más bien como puntos de fábrica individuales”.

“¿De qué está hablando?”

“Si fuesen fábricas de rosquillas, las tiendas venderían al menudeo igual que ahora, pero además contratarían vendedores que saldrían a conseguir más negocios”.

“¿Dónde?”

“En edificios de oficinas, escuelas, apartamentos, tiendas generales, lugares de construcción, fábricas, centros comerciales, condominios, gasolineras, en cualquier parte”.

“Cielos..., hasta podrían vender rosquillas en restaurantes y cafeterías... en fin de cuentas, esos sitios tienen que conseguir sus rosquillas en algún lado, ¿o no? ¿Y qué tal en las panaderías? Las panaderías no fríen la masa, la hornean.

“A lo mejor podrían inclusive tener unos carritos que vendan rosquillas y café por la mañana. O pueden contratar a los chicos de las escuelas para que repartan rosquillas antes de las clases..., y hasta podrían...”

Pero creo que no funcionó. Solo veían el trabajo y el riesgo que implicaba; así que nunca ensayaron la idea. Pero eso demuestra, creo yo, cómo un simple cambio en la pregunta puede revolucionar nuestro modo de pensar. Así que si está confundido, trate de formularse otra pregunta.

Si se ha estado preguntando: “¿Cómo podemos hacer más eficiente la cadena de producción?”, pregúntese mejor: “¿Cómo podemos hacer la cadena de producción menos ineficiente? O: “¿Cómo cambiar la línea de producción para que los trabajadores disfruten más su labor?”

Si se ha estado preguntando: “¿Por qué la gente no compra mi producto?”, pregúntese: “¿Por qué la gente *compra* mi producto?” O: “¿Por qué la gente que sí compra mi producto no lo hace más a menudo?”

O: “¿Por qué la gente que sí compra mi producto no compra más cantidad?” O: “¿Por qué la gente compra el producto de mi competidor?” O: “¿Por qué la gente no está comprando ninguno de nuestros productos?” O: “¿Cómo puedo vender más cantidad de mi producto?” O: “¿Qué más puedo vender que ayude a vender mi producto?” O: “¿Dónde más puedo vender mi producto?” O: “¿Qué otros usos pueden darse a mi producto?” O: “¿De qué otra manera podría mi producto ayudar a la gente?” O: “¿Cómo cambiar mi producto para hacerlo más apetecible?”

Si se ha estado preguntando: “¿Cómo puedo ahorrar más dinero?”, pregúntese: “¿Cómo puedo gastar menos dinero?” O: “¿Cómo puedo producir más dinero?”

O: “¿Cómo puedo hacer rendir más el dinero que gasto?” O: “¿Cómo puedo obtener cosas gratis?” O: “¿Cómo me las arreglo sin dinero?” O: “¿Cómo me las arreglo sin las cosas en las que gasto el dinero?”

Si se ha estado preguntando: “¿Cómo hago para que mí vendedor haga más visitas?”, pregúntese más bien: “¿Cómo hago para que mí vendedor haga menos visitas pero más eficaces?” O: “¿Cómo hago para que mis vendedores hagan efectivas las visitas que hacen?” O: “¿Cómo hago para que mis vendedores visiten a más compradores potenciales a la vez?”

O: “¿Cómo hago para que los compradores busquen a mis vendedores?” O: “¿Cómo hago para que sea innecesario que mis vendedores visiten a los clientes?”

Diferentes preguntas, diferentes respuestas, diferentes soluciones.

11. REÚNA INFORMACION

Aristóteles fue famoso porque todo lo sabía. Enseñaba que el cerebro existe solamente para enfriar la sangre y que no participaba en el proceso de pensamiento. Esto es verdad, pero solamente en algunas personas.

Will Cuppy

Si hay otra manera de quitarle la piel a un gato, no quiero saberla.

Steve Kravitz

No conocemos ni siquiera la millonésima parte de las cosas.

Thomas Edison

Le contaré una historia:

Era mi primer año en el negocio de la publicidad y nuestra agencia consiguió un nuevo cliente. Se trataba de una empacadora de carnes, y el dueño quería que anunciáramos el tocino que distribuía. Recuerdo a Bud Boyd — mi primer supervisor de textos — diciendo que deseaba hacerle algunas preguntas antes que empezáramos a trabajar.

“¿Qué es exactamente el tocino?” “¿Qué tipos de cerdos hay?”

“¿Algunos cerdos producen mejor tocino que otros?”

“¿Por qué?”

“¿Que tipo de cerdos utiliza la competencia?”

“¿Con qué alimentan a los cerdos?”

“¿Por qué los alimentan con maíz, suero de leche, maní y desperdicios?”

“¿De dónde provienen todas esas cosas?”

“¿Qué clase de maíz utilizan?”

“¿Qué clase de suero?”

“¿Qué clase de maní?”

“¿Qué clase de desperdicios?”

“¿Qué cantidad le suministran de cada uno?”

“¿Por qué?”

“¿Los cerdos de la competencia son alimentados con lo mismo y de la misma forma?”

“¿Puede averiguarlo?”

“¿Sus cerdos han ganado premios en ferias?”

“¿Cuántos premios?”

“¿Han ganado más premios que los de la competencia?”

“¿Puede averiguarlo?”

“¿Quiénes cuidan de sus cerdos?”

“¿Provienen todos del mismo lugar?”

“¿Por qué?”

“¿En qué tipo de porquerizas viven los cerdos?”

“¿Se controlan la temperatura, la luz y la humedad?”

“¿Cómo los transportan al mercado?”

“¿Que edad tienen cuando los llevan al mercado?”

“¿Cuánto pesan cuando los llevan al mercado?”

“¿Hay algo de esto que sea distinto de como lo hace la competencia?”

“¿Hay alguna característica que diferencie sus cerdos de los de la competencia?”

“¿Podría permitirme hablar telefónicamente con algunas de las personas que cuidan de sus cerdos?”

“¿Cómo se elabora el tocino?”

“¿Con qué lo cortan?”

“¿Por qué tiene ese grosor?” “¿Por qué esa longitud?” “¿Por qué ese ancho?”

“¿Cuál es el contenido de grasa y humedad?”

“¿Por qué no es más grueso?”

“¿Por qué no es más delgado?”

“¿Algo de esto es diferente en el tocino de su competidor?”

“¿Cuándo podemos visitar la planta de su empacadora y hablar con el personal?”

“¿Por qué se cura el tocino?”

“¿Con qué lo cura?”

“¿Durante cuánto tiempo lo cura?”

“¿Por qué lo ahúma?”

“¿Cómo lo ahúma?”

“¿Qué tipo de leña usa para ahumarlo?”

“¿Por qué?”

“¿Durante cuánto tiempo lo ahúma?”

“¿Algo de esto es diferente respecto a sus competidores?”

“¿Por qué se empaca el tocino de esa manera?”

“¿Cómo puede saberse si el tocino no es fresco?”

“¿Por qué el tocino viejo arde más rápidamente que el fresco?”

“¿Qué hace que un tocino sea mejor que otro tocino?”

“¿Cuál es la proporción ideal entre carne y grasa?”

“¿Por qué?”

“¿Cuál es la proporción entre carne y grasa de su tocino?”

“¿Y la de sus competidores?”

“¿Es diferente el aspecto de su tocino del de la competencia?”

“¿Ha hecho pruebas de sabor con su tocino?”

“Si pudiera, ¿qué le cambiaría a su tocino?”

“¿Cuál es la mejor manera de cocinar el tocino?”

“¿Por qué es mejor freírlo que asarlo?”

“¿Por qué se debe empezar con la sartén fría?”

“¿Por qué debe darle vuelta frecuentemente?”

“¿Por qué elimina la grasa?”

“Mi madre solía blanquear el tocino antes de freírlo. ¿Es buena idea?” “¿Por qué no?”

“¿Conoce algunos libros sobre tocino que yo pudiera consultar?”

Bud hizo preguntas toda la mañana y durante el almuerzo. Terminado el almuerzo, el cliente nos informó que tenía otros asuntos que atender. Bud le preguntó si podíamos regresar al día siguiente.

“¿Para qué? — preguntó el cliente —. Ya les he dicho todo lo que sé sobre el tocino. Créanme”.

“Sólo quiero hacerle un par de preguntas sobre las personas que empaacan, transportan y venden el tocino — repuso Bud — y, por supuesto, sobre las personas que lo compran, cocinan, sirven y consumen”.

Era evidente que Bud quería adquirir toda la información posible sobre el tema antes de empezar a producir ideas.

Yo también pienso así, igual que todas las personas que conozco que escriben acerca de cómo tener ideas.

En publicidad es muy fácil obtener información. Sólo hay que pedírsela a los clientes.

Pero uno tiene que preguntar, preguntar y preguntar.

Otro Bud — Bud Robins —, jefe de una agencia de publicidad, narra esta historia:

“Por allá en los años sesenta una empresa de publicidad me contrató para escribir un texto sobre la fábrica de pianos Aeolian. Mi primer trabajo era para un anuncio sobre sus pianos de concierto, que debía publicarse en el *New York Times*. La única información previa a mi disposición provenía de algunos anuncios anteriores y algunas fotografías borrosas... y, por supuesto, me pusieron una fecha límite.

“Confesé que no tenía ni idea de tocar el piano, y que tampoco tenía la manera de justificar por qué alguien querría gastarse cinco mil dólares en este piano cuando podía comprarse un Baldwin o un Steinway por la misma suma.

“Después de muchas discusiones, a regañadientes organicé una visita a la fábrica de Aeolian, al norte del estado de Nueva York.

“La visita fue de dos días, pero, a pesar de que la construcción era realizada con cuidado meticuloso, aun así cinco mil dólares me parecía mucho dinero.

“Justo antes de marcharme, el gerente de ventas me llevó a la sala de exhibición. Allí, en un ambiente elegante, estaba el piano junto con sus competidores de Baldwin y Steinway.

“‘Son muy parecidos’, comenté.

“‘Ciertamente. La única diferencia es el peso de transporte. El nuestro es más pesado’.

“‘¿Más pesado?, ¿qué lo hace más pesado?’, pregunté.

“‘La barra del *capo d’astro*’ es la barra del capo d’astro?’

“‘Le mostraré. Agáchese’.

“Debajo del piano me enseñó una barra metálica fija que iba de un lado al otro del marco, apoyándose en las octavas más altas.

“El marco del piano demora cincuenta años en combarse. Es entonces cuando entra a funcionar el capo d’astro, evitando que ello ocurra’.

“Lo dejé allí, debajo de su piano, y me fui hasta debajo del Baldwin, para encontrarme con un capo d’astro casi de juguete. Lo mismo me ocurrió con el Steinway.

“¿Quiere decirme que la barra sólo comienza a funcionar a los cincuenta años?’, pregunté.

“Bueno, alguna razón habrá para que lo usen en el Metropolitano’, respondió como por casualidad.

“Quedé pasmado.

“¿Me está diciendo que la Opera Metropolitana de Nueva York usa este piano?’

“Por supuesto; y su barra de capo d’astro debe estar empezando a funcionar ahora’.

“El norte del estado de Nueva York no tiene ningún parecido con la fachada de la Opera Metropolitana, donde conocí a la famosa ‘Carmen’, Risé Stevens. Era la encargada de trasladar el Metropolitano hasta su nueva sede, el Lincoln Center.

“La señora Stevens me dijo:

“Una de las pocas cosas que se van a llevar es el piano’.

“Esa frase se convirtió en el título de nuestro primer anuncio.

“Como resultado de ello, nació para Aeolian una espera de pedido de seis años, desde la solicitud inicial hasta la entrega final.

“Mi opinión es ésta: cualquiera que sea el cliente, siempre habrá un *capo d’astro*”.

Es verdad.

En el problema en que está trabajando usted ahora, hay algo, alguna relación con otra cosa que ha pasado por alto, un dato importante que le ayudará a resolverlo, que le ayudará a abrir la puerta de la solución.

De manera que, aunque no sea fácil obtener la información necesaria, no debemos eliminar este paso. Es esencial.

Se trata del “conocimiento específico” acerca del cual hablaba James Webb Young; un conocimiento que tenemos que combinar con el “conocimiento general sobre los hechos de la vida”.

“Un hombre creativo no puede saltar de la nada hasta una gran idea — dijo Bill Bernbach, jefe de una agencia publicitaria —. Necesita un trampolín de información”.

La pepita de oro que necesitamos se encuentra aquí y la podemos hallar, tal como sabemos que la idea que nos ayudará a formar también existe, y tal como sabemos que encontraremos esa idea.

Búsquela. Lea libros. Lea artículos de revistas. Lea artículos de prensa. Consulte la enciclopedia. Navegue por Internet. Estudie los temas afines. Sea de nuevo como un niño: formule preguntas. Pregunte por qué. Visite la fábrica. Visite el depósito. Hable con los empleados. Hable con los proveedores. Trabaje en la tienda. Viaje con los vendedores. Busque a los clientes y hable con ellos. Hable con los que no son clientes. Busque a los clientes de los competidores y hable con ellos. Lea los informes anuales de los competidores. Hable con los ingenieros, con los diseñadores, Trabaje en el camión de reparto, en el campo. Pruebe -el producto, pruebe el de la competencia. Asista a conferencias. Vaya a la biblioteca, a las librerías. Hable con sus amigos, pregúnteles a sus hijos, pregúntele a su mamá.

Pero quizá lo más importante es *concentrarse mentalmente en ello*. Es increíble lo que ocurre cuando se mantiene algo a la vanguardia de la conciencia.

¿Recuerda que alguien — creo que fue Lino — le dijo a Carlitos Bron que no pensara sobre su lengua? ¡Pues fue lo único en que pudo pensar durante tres días!

Es cierto. Piense sobre cualquier cosa y empezará a verla, a oírla, a sentirla a su alrededor. La próxima vez que salga a caminar fije su mente en las puertas o en los materiales utilizados en los tejados y verá más puertas y tejados de los que jamás imaginó.

Y si esto se cumple respecto a caballos blancos, marcas de automóviles, puertas y materiales para tejados, también se cumple respecto a las ideas.

Cierta vez vi en la televisión una entrevista con Eric Hoffer — el filósofo estibador — y dijo lo mismo.

El entrevistador le preguntó cómo investigaba los temas de sus libros, cómo obtenía el grano informativo para su molino intelectual (o cómo obtenía los conocimientos específicos sobre algún problema, si se quiere).

No recuerdo las palabras exactas del señor Hoffer, pero básicamente dijo que pensaba constantemente sobre el tema y que, como resultado de tal esfuerzo, le llegaba la información al respecto.

“¿Qué quiere decir con que ‘le llega’?”, preguntó el entrevistador.

El señor Hoffer dijo que sí, por ejemplo, pensaba en el tema de la conservación y por qué y cómo las diferentes culturas conservan las cosas de manera diferente, entonces le parecía que todo libro que sacara de la biblioteca tenía algo que decir sobre el tema, cada artículo en los diarios lo mencionaba, y las cosas que oía y veía tenían que ver con ello. En pocas palabras, no tenía que salir a buscar la información sobre el tema porque la información venía a él.

Thomas Mann dijo lo mismo: “Si usted está poseído por una idea, la encuentra expresada en todas partes, hasta la puede oler”.

Así que mantenga la mente en elio. Déjese poseer, pregunte, pregunte, pregunte. Haga todo lo que pueda para obtener la información antes de ponerse a trabajar.

Es el trampolín que necesita para impulsarse.

12. BUSQUE LA IDEA

Si no hace viento, reme.

Proverbio latino.

El peor pecado es sentarse sobre su trasero.

Florynce Kennedy

Escribir es fácil. Todo lo que hay que hacer es mirar fijamente la hoja de papel en blanco hasta que empiecen a formarse gotas de sangre en la frente.

Gene Fowler

Dice Cliff Einstein, jefe de una agencia publicitaria:

“La mejor forma de tener una idea es tener una idea”. Quiere decir que una vez que se tenga una idea, ya no hay presión para tenerla.

También significa que las ideas pueden convertirse en una bola de nieve y que la mejor forma para que el proceso despegue es iniciarlo con cualquier idea. No importa si la idea tiene sentido o soluciona el problema o es pertinente; sólo importa que sea nueva y diferente.

Sé que esto suena descabellado, pero inténtelo alguna vez. Funciona de verdad. Diga: “¿Por qué no lo pintamos de verde?” o “¿Qué tal si...?”

Hal Riney, otro jefe de agencia, dijo esto: “En verdad, me parece que el proceso creativo no es más que un método de tanteo guiado por hechos, experiencias y gustos”.

Ralph Price dice: “Uno no sabe que ha tenido éxito hasta que fracasa”.

Quiere decir que muchas veces uno no sabe si una idea es buena hasta que tiene otras para compararla.

Linus Pauling dijo: “La mejor forma de tener una buena idea es teniendo muchas ideas”.

Estaba diciendo lo mismo que dijo mi amigo de Chicago — el de las navajas suizas — cuando hablaba de que es más fácil tener muchas ideas que tener esa idea “correcta” tan escurridiza.

También quiso decir con eso que muchas veces las ideas no son realizables, y por eso es mejor curarse en salud con “muchas ideas”.

Pero hay que darse cuenta de una cosa: todas estas personas están diciendo: “Por Dios, hay que hacer algo. No se queden ahí sentados esperando a que las ideas lluevan. Persíganlas. Trabajen en ello. ¡Úsquelas. ¡Háganlo!”

He aquí uno de los ejercicios que les ponía a mis alumnos:

“Durante los próximos diez minutos quiero que piensen en cincuenta usos para un bloque de madera de 5 x 5 x 5 centímetros”.

Durante años he escuchado de todo: “Envolverlo como regalo y enviárselo a mi suegra” “cortarlo en 64 cuadrados y pegarlos para formar un tablero de ajedrez” o “lanzarlo contra el siguiente profesor que me pida buscarle cincuenta usos a este bloque de madera”,

Una de las cosas que observé es que ustedes alumnos generaban ideas, con un poco de vacilación al comienzo, más rápido después y finalmente tan rápido que ni siquiera me daban tiempo de escribirlas en el pizarrón.

Muchos problemas son parecidos al del bloque de madera.

A veces parece que las ideas son tan difíciles de encontrar como migas sobre una alfombra oriental. Después empiezan a llegar en cantidades. Cuando esto ocurre, uno no debe detenerse a analizarlas porque, de hacerlo, se corta el flujo, el ritmo, la magia. Escríbalas y siga con la siguiente.

El análisis viene después.

Ésta es otra pregunta que hago a mis alumnos:

“¿Cuánto es la mitad de 13?” Alguien respondió: “Seis y medio”. “Muy bien. ¿Qué otra respuesta hay?” Alguien dijo vacilante: “Seis coma cinco”. “Exacto. ¿Qué otra respuesta hay?”

Entonces todos se quedaron mirándome en blanco, como las vacas a los automóviles que pasan.

“Bien — les dije — ‘ quiero que recuerden lo que piensan de mí en este momento: que estoy loco, que no hay otras respuestas, que la mitad de 13 es seis y medio o seis coma cinco, y eso es todo. Ahora piensen bien, piensen: ¿qué más es la mitad de 13?”

“Uno y tres”, dijo alguien, finalmente, sonriendo. Un logro.

“Exacto. ¿Qué más?”

“Cuatro. Tres más uno”.

“Exacto. ¿Qué más?”

“Tre y ce”. Ya estaban cautivados por el tema. Se divertían.

“Exacto. ¿Qué más?”

Uno de los estudiantes caminó hasta el pizarrón, escribió TRECE, borró la mitad de abajo y, señalando con el dedo, dijo triunfalmente: “Eso es la mitad de trece”.

“Exacto. ¿Qué más?”

Entonces el mismo estudiante volvió a escribir TRECE, borró la parte de arriba y dijo lo mismo. Divertido.

“Exacto. ¿Qué más?”

Otro estudiante vino al pizarrón e hizo lo mismo que el anterior, pero con los números 1 y 3 en vez de letras.

“Exacto. ¿Qué más?”

Otro vino al pizarrón e hizo lo mismo que el primero, pero en letras minúsculas.

“Exacto. ¿Qué más?”

“Ocho. Trece en números romanos es XIII. La mitad superior es VIII Cocho). Otro adelanto. Estaban tomando impulso.

“Exacto. ¿Qué más?”

Otro estudiante escribió en el pizarrón la mitad inferior de XIII.

“Exacto. ¿Qué más?”

“Once y dos. La mitad derecha y la mitad izquierda de XIII”.

“Exacto. ¿Qué más?”

“Uno-uno y cero-uno. En el sistema binario, trece se escribe uno-uno-cero-uno; de manera que la mitad es uno-uno y cero-uno. También once y uno”.

“Exacto. ¿Qué más?”

Alguien escribió 1101 en el pizarrón y borró la parte de arriba, y luego volvió a escribirlo y borró la mitad de abajo.

“Exacto. ¿Qué más?”

“Dos. Uno más tres da cuatro, y la mitad de cuatro es dos”.

Otro logro.

“Exacto. ¿Qué más?”

Alguien trazó en el pizarrón 1111111 y luego borró la mitad de la última raya.

“Exacto. ¿Qué más?”

Entonces alguien trazó 111111 11111 y luego borró la mitad superior, lo trazó otra vez y borró la mitad inferior.

“Exacto. ¿Qué más?”

“Tres. Trece en francés es *treize*, palabra que tiene seis letras”. Otro avance. Ahora se metían con idiomas foráneos.

“También las letras *tre* e *ize*, porque cada una es la mitad de *treize*. También la parte superior de...”

“Bueno, ¡paren! — les dije —. ¿Recuerdan cuando empezamos? Pensaban que había una sola respuesta. Ahora ya saben que siempre hay otras. Sólo hay que buscarlas”.

Hágalo también usted.

Uno tiene que obligarse a ver el problema, a buscar las ideas, a encontrar la solución, tal como Hal Silverman me obligó a observar la silla una y otra vez.

Piense lateralmente. Piense visualmente. Disfrute con el juego de “¿Qué tal si...?” Busque analogías, combinaciones. Pregúntese cuáles son sus suposiciones, por cuáles normas se guía; ¡ármese de coraje y ataque!

Si necesita una motivación extra para obtener una idea, haga lo que el ilustrador de este libro: hace cuenta de que la idea que busca viene con un billete de cien dólares. “Si realmente quiere encontrar lo que está buscando, lo encontrará — dice —, y uno siempre quiere encontrarse cien dólares”.

Pero en algún momento hay que dejar de buscarla, hay que dejar de pensar en ella.

Yo sé que el esfuerzo constante y riguroso con frecuencia produce resultados espectaculares.

Andrew Wiles trabajó durante siete años antes de lograr la demostración del último teorema de Fermat, una demostración que les fue esquiva a miles de matemáticos durante siglos.

Gatling pasó cuatro años trabajando en la invención de una ametralladora antes de tener éxito.

Nikola Tesla, el inventor de la corriente alterna (entre otras cosas), trabajaba normalmente sin descanso desde las diez de la mañana hasta las cinco de la madrugada, los siete días de la semana.

La tenacidad de Edison es proverbial. E igual ocurre con Kepler, Einstein, Newton, Pauling... La lista de las personas famosas caracterizadas por su tenacidad es interminable.

Con todo, siempre llega un momento en que uno dice: ¡no más! — según la persona y el problema. Parafraseando a Koestler: uno ha seleccionado, rebuscado, combinado y sintetizado todos los hechos, ideas, aptitudes y habilidades posibles; y aun así, la idea le es esquivada.

Cuando llegue ese momento, siga las sugerencias del capítulo siguiente.

13. OLVIDE EL ASUNTO

A veces conviene olvidar quiénes somos.

Publilius Syrus

Enic: Mi mujer tiene una memoria espantosa.

Errde: ¿Verdad?

Eric: Sí, nada se le olvida.

Eric Morecambe y Ernie Wise

Hay tres cosas que siempre se me olvidan: los nombres las caras y... no me acuerdo de lo otro.

Italo Svevo

Eso es algo que sólo se hace después de haber seguido las sugerencias del capítulo anterior.

También es algo que nunca tuve mayor oportunidad de hacer en el campo de la publicidad. Generalmente no teníamos tiempo de olvidar los problemas; las ideas eran para hoy, no para mañana.

Lo mismo pasa en el periodismo. Esto dice Andy Rooney: “Las mejores ideas creativas son el resultado de algún proceso cognoscitivo lento y selectivo que produce un resultado total. Cualquiera que esté esperando a que le lleguen las ideas se quedará esperando largo tiempo. Si me ponen una fecha límite para entregar una columna o el guión de un programa de televisión me siento frente al teclado y decido *tener* una idea. No hay nada mágico sobre este proceso”.

Me parece que el señor Rooney sienta una ley con base en la necesidad.

No intento menospreciar el arduo trabajo que abandera el señor Rooney. Como lo dije en el capítulo anterior, trabajar arduamente es esencial.

Pero el peso de la evidencia sugiere que cuando se tienen dificultades en solucionar algún problema o en producir una idea, también es importante olvidarse de seguir ocupándose en ello.

Escuche esto:

Helmholtz dijo: “En lo que a mí respecta, las ideas jamás me han llegado cuando tenía la mente fatigada o cuando estaba en mi mesa de trabajo”.

Albert Einstein dijo que sus mejores ideas le llegaban mientras se afeitaba.

Grant Wood dijo: “Las ideas realmente buenas me llegaron mientras ordeñaba las vacas”.

Henri Poincaré cuenta lo duro que trabajó para solucionar un problema matemático. Como no lo logró, decidió tomarse unas vacaciones y, tan pronto como se subió al autobús, halló la solución.

Bertrand Russell escribió: “He descubierto que, si tengo que escribir acerca de algún tema difícil, lo mejor es pensarlo muy intensamente — lo más intensamente que pueda — durante unas horas o días; y, una vez transcurrido el tiempo, darme la orden, por así decirlo, de proseguir trabajando de manera inconsciente. Pasados unos meses, regresó conscientemente al tema y me doy cuenta de que ya he realizado el trabajo”.

C. G. Suits, el famoso jefe de investigaciones de General Electric, dijo que los

descubrimientos realizados en el laboratorio de investigaciones empezaban como corazonadas durante los descansos, luego de períodos de intensa concentración y recolección de datos.

Rollo May piensa que la inspiración llega de fuentes inconscientes estimuladas por el “arduo trabajo” de la conciencia, que finalmente son liberadas por el “descanso” que le sigue.

“Hay que saturarse una y otra vez del tema... y esperar”, aconseja Lloyd Morgan.

Como lo anota Philip Goldberg en *The Babinski Reflex [El reflejo de Babinski]*, este fenómeno (al que apoda “efecto Eureka”, siguiendo a Arquímedes y su descubrimiento en la bañera) ocurre con tanta frecuencia que “ha sido identificado como una característica común a los descubrimientos científicos, la creación artística, la resolución de problemas y la toma de decisiones”.

Así que cuando esté atascado en alguna idea, proyecto o problema, o cuando las pequeñas ideas dejen de llegar tan rápido como antes y no logre esa gran idea, o cuando sienta que se da de cabeza contra barrotes de hierro, o cuando las cosas se compliquen, o cuando esa voz interna le diga que “esto no está funcionando”, entonces olvídelo y trabaje en otra cosa.

Fíjese que no he dicho que lo olvide y se relaje o se dedique a vegetar, o que lo olvide y se siente a ver televisión toda la semana. Dije olvídelo y trabaje en otra cosa.

Según mi experiencia, el relajamiento mental -salvo la meditación-, se sobrestima. Inclusive puede ser contraproducente, porque reduce el impulso, ahoga el interés y corta el esfuerzo que se requiere para ver las cosas de manera que se puedan identificar similitudes, relaciones y puentes.

Claro, yo entiendo que todos alaban las virtudes de relajarse y dejar que el mundo siga su curso.

Pero las personas que dejan que el mundo siga su curso, pues simplemente dejan que el mundo siga su curso.

No dejan huella. No marcan la diferencia. No producen ideas.

Y eso último es lo que queremos lograr, ¿verdad?: producir ideas.

Pues bien, entonces recuerde: cuando deba olvidarse de algo, empiece a trabajar en otra cosa.

En publicidad, los guionistas y directores de arte lo hacen cada vez que pueden. Cuando tienen dificultades para producir alguna idea — como, por ejemplo, un comercial de motocicletas para la televisión que debe entregarse dentro de una semana —, entonces lo dejan de lado y empiezan a trabajar en un anuncio de prensa sobre quesos o en una valla para algún banco. Unos días más tarde regresan al tema de la motocicleta y están repletos de ideas como por arte de magia.

¿Pero si no tiene más proyectos en qué trabajar?

Entonces consígase alguno.

El secreto está en cambiar de flanco. En dejar que el inconsciente trabaje por uno, mientras uno trabaja conscientemente en otra cosa; en “dormirse” sobre un problema mientras trabaja en otro.

Carl Sagan hacía eso. Cuando se embrollaba con un proyecto, cambiaba al siguiente, permitiendo que trabajara su inconsciente. “Cuando uno lo retoma, encuentra asombrado, nueve de diez veces, que lo ha solucionado — o su inconsciente — sin siquiera darse

cuenta”.

Lo mismo hacía Isaac Asimov: “Cuando tengo dificultades para ubicarme, me pongo a escribir otro libro. Cuando regreso al problema, mi inconsciente lo ha solucionado”.

Pero, repito, hay que seguir trabajando en algo. Búsquese otro proyecto y trabájelo.

No piense que su cerebro necesita un descanso. No lo necesita. No es un músculo y no se fatiga.

Además, su inconsciente no sabe ni le interesa si usted está trabajando en un proyecto que podría cambiar el mundo o solucionar la última tontería de moda. Siempre trabaja igual de duro.

Ésta es la razón por la cual las personas muy ocupadas logran muchas cosas y siempre pueden cargar con otros proyectos: han aprendido a conducir sus esfuerzos hacia proyectos significativos, y han permitido que buena parte de su trabajo se realice inconscientemente.

Por eso he aquí una gran verdad:

Cuanto más se haga, más se hace; cuanto menos se haga, menos se hace.

Usted sabe que es verdad. Sabe que un fin de semana escribe una lista de cosas que quiere hacer en la casa y, de repente, está ocupadísimo y se da cuenta de la cantidad de cosas que tiene que hacer y las hace. En el siguiente fin de semana se queda sentado sin hacer nada, viendo cómo el mundo sigue su curso, y no logra nada.

El trabajo genera trabajo. El esfuerzo genera esfuerzo.

Y las ideas generan ideas.

Al fin y al cabo, uno tiene que pensar en algo; entonces, ¿por qué no pensar en otra idea o problema o proyecto?

Y si después de algún tiempo la solución al problema original no se le ocurre mientras se afeita, ordeña una vaca, o se sube al autobús, regrese al problema y siga trabajando en él. Al hacerlo, seguramente encontrará caminos que no estaban allí antes. Las puertas que estaban cerradas estarán abiertas, no habrá barreras, tendrá un nuevo discernimiento, sentirá de nuevo esperanza, y verá nuevas relaciones, conexiones, estructuras y posibilidades.

Entonces llegará la idea.

¡Eureka!

Entonces usted dirá: “Vaya, ¿por qué no lo pensé antes?”

14. PONGA LA IDEA EN ACCIÓN

Aun cuando vaya por buen camino, lo atropellarán si se queda ahí sentado.

Will Rogers

El vicepresidente de una agencia publicitaria es un hombre “topinero”. Un hombre topinero es un ejecutivo seudocupado que llega a la oficina a las nueve de la mañana y se encuentra con un problema pequeño sobre su escritorio. Tiene hasta las cinco de la tarde para convertir un grano de arena en una montaña. Un hombre topinero experimentado tendrá su montaña antes de la hora del almuerzo.

Fred Allen

Cuando me secuestraron, mis padres actuaron de inmediato: arrendaron mi habitación.

Woody Allen

Cómo lo dijimos en el capítulo siete, uno debe armarse de valor y expresar sus ideas.

Y si se encuentra con bostezos o burlas, insista.

Pero ¿qué ocurre si lo aplauden?

George Ade fue un fecundo escritor de principio del siglo veinte. Cierta vez leí una entrevista hecha a su madre por un hombre que no gustaba del trabajo de su hijo, y tuvo la indelicadeza de insistir en preguntarle acerca del supuesto estilo caprichoso de George, su bamboleante estructura y sus superficiales personajes.

Finalmente, a la señora Ade se le colmó la paciencia:

“Yo sé que muchas personas pueden escribir mejor que George — dijo —, pero él lo hace”.

“Él lo hace”.

Es una de las cosas más brillantes que jamás se hayan dicho.

Sintetiza, en tres palabras, lo que ocurre con tantas personas (me incluyo entre ellas): se les ocurre una idea, se la cuentan a la gente y todo el mundo dice:

“Oh, es maravillosa”, y después se ocupan en otra cosa sin volver a pensar nunca más en la idea que tanto le gustó a la gente.

Me parece que “Oh, es maravillosa” constituye suficiente retribución. Le da a uno esa pequeña satisfacción de haber tenido una buena idea y todo el mundo piense que uno es un mago.

Pero si nada más ocurre con esa idea, si no es de ayuda para alguien, si no arregla, salva o produce algo, si no hace que algo mejore ni solucione algún problema, ¿para qué sirve?

La verdad es ésta: no existe diferencia entre:

a) tener una idea y no hacer nada con ella, y b) no tener ideas.

Así que si no piensa hacer algo con su idea una vez que se le ocurra, es preferible no tenerla. Es una pérdida de tiempo y energía.

De manera que es mejor que: a) no le cuente a nadie su idea, o b) no permita que “Oh, es maravillosa” sea suficiente.

Bueno. ¿Estamos de acuerdo? Si tiene alguna idea, prométame que se armará de valor y que dará el siguiente paso. Muy bien.

Aquí hay algunas cosas que podrían servirle de ayuda:

COMIENCE YA MISMO

¿Será su entusiasmo por la idea mayor o menor mañana? Entonces ¿para qué esperar?

Emerson dijo: “Nada grande se logra jamás sin entusiasmo”. Cuanto más entusiasmo, mejor.

Además, esperar para empezar algo es siempre equivocado.

Hay que empezar ya. Una vez que usted rompa la inercia y empiece a hacerlas rodar, las ideas toman vida propia y empiezan a entrar en terrenos que nunca se imaginó. Crean oportunidades, sobrepasan barreras, saltan por encima de las objeciones y asombran a la lógica.

SI LO VA A HACER, HÁGALO

Si no se compromete para que su idea funcione seguramente estará lamentándose dentro de unas cuantas semanas o meses diciendo: “Si hubiera hecho tal cosa...”

Una de las mejores formas de comprometerse es comprometiéndose su dinero. Retire algo de su cuenta de ahorros o pídale un préstamo a su cuñado, y con esa plata abra una cuenta corriente bajo el nombre de su idea. Invierta algo de dinero en alguna cosa necesaria para que su proyecto funcione.

Eso es compromiso, y el compromiso genera acción.

IMPÓNGASE UN PLAZO LÍMITE (CUANTO MÁS CORTO, MEJOR)

Es asombroso lo que se puede lograr con sólo saber que hay que lograrlo.

Edison solía decir que inventaría tal o cual otra cosa en un tiempo determinado. F. R. Upton, uno de sus más estrechos asociados, dijo: “A veces pienso que Edison se metía en dificultades intencionalmente por hacer públicos sus proyectos antes de tiempo... y así tener el incentivo para salirse del embrollo”.

Yo hice esto muchas veces cuando tenía que producir anuncios. Al mediodía le decía a mi socio:

“Tengamos tres ideas más y luego salimos a almorzar”. En efecto, teníamos tres ideas más. El almuerzo es esencial.

ESCRIBA UNA LISTA DE LAS COSAS QUE TIENE QUE HACER PARA PONER A FUNCIONAR SU IDEA

Después realice cada día al menos una de las cosas de la lista. Si siente que la idea está por fuera de su campo de competencia y le está costando dificultades, váyase a la biblioteca y estudie sobre el tema. O pregúntele a alguien. O inscribese en un curso.

Si necesita un dibujo, consiga quién lo haga.

Si necesita un abogado de patentes, consígalo. La idea del alambre de púas existía desde tiempo atrás, pero fue Joseph Glidden quien hizo algo al respecto. En 1873 solicitó la patente para el diseño de un alambre de doble trenza llamado “Winner”, y ganó millones.

Si tiene que escribir un catálogo, comience a escribir.

Si tiene que aprender a tocar la guitarra, deje este libro y llame a un maestro de guitarra.

Si tiene que... ¿entiende la idea?

Pero recuerde: haga algo acerca de su idea todos los días. Encienda su computador o abra su carpeta de anotaciones y haga algo todos los días, aun cuando sea repasar lo que escribió ayer.

Al finalizar el mes, se asombrará de todo lo que logró, y ni qué decir al finalizar el año.

“QUEME LAS NAVES”

Julio César y otros generales emplearon esta táctica para invadir naciones extranjeras. Era una manera dramática de decirles a sus tropas que cualquier retirada era impensable. No había alternativa. No había excusas.

¿Qué excusa buscará si fracasa? Queme las naves.

¿No tiene suficiente dinero? Pida prestado. Ya no tendrá la excusa de no tener dinero.

¿No tiene suficiente tiempo? Bueno, queme las naves. Levántese una o dos horas más temprano todas las mañanas y trabaje en su idea.

¿No sabe lo suficiente? Aprenda.

“Queme las naves”.

SI TIENE PROBLEMAS EN VENDERLE SU IDEA A ALGUIEN, PÓNGALA EN PRÁCTICA USTED MISMO

Thomas Adams trató de venderle la idea del chicle a una compañía importante. Le dijeron que no. Así que se la vendió a sí mismo, y comenzó toda una nueva industria. Cada uno de sus cuatro hijos heredó una fortuna.

¿Realmente cree en su idea?

Entonces ¿por qué dejar que las personas a las que no se les ocurrió y que apenas han trabajado una fracción de lo que usted le ha invertido le saquen provecho?

Ataque.

PERSEVERE

Todos tienen alguna historia acerca de tener ideas (“Miren, tengo una idea...”) para alguna inversión o un invento, o un producto nuevo, o un nuevo servicio, o algún nuevo uso para un producto o un servicio que ya existe, o una manera de ahorrar dinero, o un certamen, o una promoción, o un descubrimiento, o un guión, o un libro, o un juego de mesa, o un videojuego, o una película casera, o un programa de computador, o una inversión en bienes raíces, o un esquema para hacerse rico rápidamente, o cómo vender los desechos del café molido mezclados con anillos de naranja como fertilizante aromático para plantas de interiores. Pero nunca hacen nada con sus ideas, y otra persona se lleva el crédito y hace fortuna.

Yo tengo una de esas historias. En realidad, varias. Seguramente usted también. He aquí algunas de las más famosas:

James Clark Maxwell predijo y formuló matemáticamente la transmisión de ondas de radio. Pero como era un matemático, y como verdadero matemático, una vez que resolvió la incógnita se dio por bien servido.

Robert Hooke seguramente descubrió la ley de la gravitación antes que Newton formulase su propia ley de la gravitación, y las teorías sobre luz y color antes que Newton publicara su libro sobre la óptica. Pero nunca llevó adelante sus descubrimientos.

Otto Titzling inventó el sostén pero nunca patentó la idea. Philippe de Brassière sí.

Éste es un cartel que Bud Boyd, mi primer jefe, tenía en la pared:

No hay nada en el mundo que reemplace la persistencia

El talento no la reemplaza: no hay nada tan común como los hombres talentosos sin éxito.

La riqueza no la reemplaza: los nacidos ricos que mueren pobres forman legiones.

La genialidad no la reemplaza: los genios no reconocidos son muchos.

La educación no la reemplaza: el mundo está repleto de fracasados educados.

La suerte no la reemplaza: su fragilidad ha hecho caer monarcas.

Sólo la persistencia y la determinación son onnipotentes

Bud dijo: "Muy frecuentemente la gente no fracasa: sencillamente, deja de intentarlo".

No pare. Persevere.

Copie el cartel de Bud y cuélguelo en su pared.

ESGRIMA UNA RAZÓN

Tuve la idea de este libro hace tres años. Me tardé todo este tiempo en terminarlo, especialmente porque no seguí ninguna de las reglas que acabo de darle, excepto las dos últimas: perseveraré y esgrimí una razón.

Soy un escritor lento. Aun cuando no lo parezca, por cada tres frases escritas rechacé dos; escribí de nuevo tres veces cada frase que me gustaba y la revisé cuatro.

Además, pasé meses sin escribir.

Las razones por las cuales perseveraré fueron varias: dinero, reconocimiento, prestigio, terquedad, curiosidad, diversión y el deseo de ayudar.

Pero especialmente porque sabía que me daría la oportunidad de trabajar otra vez con alguien con quien me hacía falta trabajar: el ilustrador de este libro.

Luego tuvimos que trabajar para publicarlo. Tuvimos que encontrar un motivo que nos impulsara, tal como la idea de trabajar juntos.

El hecho de que usted siga leyendo demuestra que tuvimos éxito.

Encuentre su razón.

SOBRE EL AUTOR

Jack Foster tenía 18 años cuando trabajaba para una compañía de seguros junto con 150 personas más. Un día se le ocurrió jugarse el salario semanal: por 50 centavos los demás tenían la oportunidad de ganarse 27.50 dólares

La primera semana se ganó seis dólares.

A la siguiente ya había acumulado 53 dólares, pero su jefe se enteró del juego y le ordenó devolver el dinero.

Luego lo despidió.

Desde entonces, Jack siempre trata de tener ideas que no pongan en riesgo su trabajo.

Casi siempre ha tenido éxito.

Hace cuarenta años tuvo suerte en el negocio de la publicidad como escritor, y desde entonces se le han ocurrido ideas para cientos de empresas: Carnation, Mazda, Sunkist, Mattel, ARCO, First Interstate Bank, Albertson's, Ore-Ida, Suzuki, Denny's, Estudios Universal, Northrup, Rand McNally y Smokey Bear.

Durante sus quince años como director ejecutivo de creatividad para Foote, Cone & Belding, en Los Ángeles, la compañía se convirtió en la agencia publicitaria más grande de la costa occidental de los Estados Unidos. También ha sido galardonado con varios premios de publicidad, entre ellos el haber sido designado "Persona creativa del año" por el Club de la Creatividad de Los Ángeles.

Enseñó un curso avanzado sobre publicidad en la Universidad de California del Sur durante siete años, promovido por la Asociación Estadounidense de Agencias Publicitarias, y durante tres años ayudó en la enseñanza de un curso de extensión sobre publicidad creativa en la Universidad de California, en Los Ángeles.

Jack contrajo matrimonio con Nancy hace treinta y nueve años ("la mejor idea que he tenido", dice). Viven en Santa Bárbara.

SOBRE EL ILUSTRADOR

Nací en Londres (Inglaterra). Estaba lloviendo.

Después de estudiar latín durante quince años, me decidí por la publicidad. Mi primer trabajo fue como aprendiz en una agencia

llamada Graham and Gules. Tenía que cambiarles los frascos del agua a los artistas (en ese entonces, los bocetos se hacían con acuarelas) y prepararles el té. Esto fue antes que llegaran los rotuladores de tinta. Incluso antes de la solución de caucho. Así de viejo soy.

Llovía. Siempre estaba lloviendo, y yo miraba mi programa favorito: 77 de la calle Sunset; y me dije:

“Ah, sol, palmeras y chicas”. Mi padre me obsequió un boleto de ida.

Conocí a Jack Foster hace treinta años en la agencia publicitaria Erwin Wasey de Los Ángeles, y otra vez en Foote, Cone and Belding.

Trabajamos juntos durante diecisiete años. La pasamos de maravilla.

Y la pasamos también de maravilla haciendo este libro.

FIN