

J. M. FERRER ARPI · FRANC PONTI

Si funciona,



CÁMBIALO

Cómo innovar sin morir en el intento



Un libro muy útil sobre cómo podemos usar y desarrollar la creatividad como habilidad práctica



Edward de Bono

Índice

Portada

Prólogo

Introducción: De nuestros miedos, fracasos y éxitos, o cómo replantearnos nuestra existencia

Cómo leer este libro: propuestas creativas

LIBRO 1. Cómo innovar en tu vida sin morir en el intento (dimensión Persona)

Capítulo I. Asunciones y provocaciones

Capítulo II. Modelos

Capítulo III. El marco conceptual: las siete dimensiones de la creatividad

Capítulo IV. Decálogo del creativo

Capítulo V. Conclusiones

LIBRO 2. Cómo innovar en tu profesión sin pensar en hacerte rico (dimensión Trabajo)

Capítulo I. Definiciones y máscaras

Capítulo II. Modelos

Capítulo III. El marco conceptual: la persona que trabaja

Capítulo IV. Heptálogo del trabajador innovador

Capítulo V. Conclusiones

LIBRO 3. Cómo reconsiderar tus modelos de convivencia sin ser condenado a la cicuta (dimensión Sociedad)

Capítulo I. Provocando

Capítulo II. Modelos

Capítulo III. Un viaje provocador a través de la historia

Capítulo IV. El marco conceptual: la sociedad innovadora

Capítulo V. Conclusiones

Anexo: Vocabulario abierto

Notas

Créditos

El éxito es el principal enemigo de la innovación. Si te sientes triunfador bajas tus defensas. Confías en la consolidación de tus resultados. Descuidas la competencia. Esperas que las condiciones externas permanezcan. Repites las pautas y los modelos que te han encumbrado, esperando un nuevo éxito. Y, con *mucha* probabilidad, empieza tu declive sin ser consciente de ello. La vida, el mundo, el pensamiento, las ideas no dejan de moverse y se olvidan de ti.

La sabiduría popular nos lo recuerda: «La felicidad engorda». Y engordando, nos volvemos perezosos. ¿O no?

Una vez conocimos a un famoso tenista que acababa de ganar uno de los premios de su vida. Le comentamos que posiblemente le sería más difícil gestionar su éxito que sus fracasos anteriores, de los cuales había extraído tenacidad, fuerza y pasión. No nos entendió muy bien. Todo el mundo le felicitaba, nadie le prevenía ni cuestionaba su situación. Vivía satisfecho de sí mismo. Poco tiempo después desapareció del *ranking* internacional.

Sin lugar a dudas, cuando una cosa funciona, quizá después de algunos fracasos anteriores, gozas de un momento de plenitud durante el cual puedes recapacitar sin prisas, con alegría, valientemente. No dejes escapar esa posibilidad de reflexión. Tus decisiones serán posiblemente más creativas y libres, sin miedos. Podrás tomarte tu tiempo, pensar, probar y decidir con inteligencia. Estarás en la mejor situación para encaminarte innovadoramente hacia un nuevo éxito.

El propósito de este libro es convencerte de que cuando tengas éxito en cualquier aspecto de tu vida (en tus planteamientos familiares, en tu trabajo, en tus relaciones sociales, en tus conceptos o ideales), es el momento de repensarlos. Es el momento de provocar una pequeña crisis interior que te obligue a reflexionar sobre si aquello que has conseguido podría ser incluso mejor; si haciendo las cosas de otra manera podrías avanzar más; si los supuestos que te han llevado hasta donde estás podrían ser otros que te hicieran ir todavía más lejos y alcanzar mejores metas. ¿Cómo podemos estar seguros de que nuestras certezas —aquello que damos por válido y no nos cuestionamos— son nuestra mejor opción?

Cuando te encumbre un éxito, responde provocando una crisis creativa que te lleve a una innovación; a algo nuevo, mejor y con más valor. Cuando algo funciona, ¡cámbialo!

PRÓLOGO

La innovación y la creatividad han irrumpido en nuestras empresas como elementos de diferenciación imprescindibles para competir. Las empresas que son capaces de sistematizar la innovación en todos sus procesos empresariales y desarrollar procesos y profesionales creativos, pueden perdurar de forma sostenible. Acaso, ¿las empresas pueden sobrevivir sin ser innovadoras? y ¿puede una empresa sin ser creativa, ser innovadora? Y aún más, ¿puede ser una empresa innovadora y/o creativa si los profesionales que la forman no lo son?

Es necesario por tanto, que los profesionales del futuro sean cada vez más innovadores y creativos para ser competitivos en el mercado laboral. Educar desde la infancia estas habilidades, ayudará a conseguir que se estimulen estas capacidades pero también los profesionales actuales podemos tratar de estimular y ejercitar nuestra capacidad creativa e innovar en nuestra forma de pensar. La actitud innovadora de las personas es fundamental delante de los retos de los mercados y los retos personales a los que nos enfrentamos.

Desde un punto de vista empresarial existen muchos factores que condicionan el éxito como por ejemplo un buen control financiero, unos buenos comerciales, un buen producto, buenos técnicos y además de todo ello un sinfín de pequeños detalles más, que combinados con un poco de suerte, convierten las empresas en exitosas, pero la innovación y creatividad son, sin duda, elementos determinantes y esenciales para alcanzar este éxito. Por esto una empresa que sepa atraer y potenciar a los profesionales más creativos probablemente estará en mejores condiciones para competir que la que no lo haga ya que estará en mejor disposición para reinventar su modelo de negocio, elemento clave de la nueva economía.

En consecuencia, creatividad e innovación deben ser estimuladas y cuidadas como si fueran un valor precioso con el objetivo de que den frutos en forma de nuevos productos y servicios de más valor añadido que compitan en los mercados globales más competitivos.

Creo necesario destacar que, los profesionales más creativos e innovadores no están destinados a crear una *start up* donde solo allí puedan desarrollar su capacidad innovadora, como tradicionalmente la realidad nos conducía a pensar. Si las empresas del futuro necesitan profesionales con actitudes innovadoras y reinventar sus modelos de negocio, tendrán que desarrollar programas y sistemas de fomento del «emprender desde la propia empresa» o *Emprendeduría Corporativa* (del inglés *Corporate Entrepreneurship*) creando nuevos productos para nuevos mercados. En una sociedad en la que nadie tiene el patrimonio exclusivo de ningún conocimiento, las empresas deben posicionarse en entornos de conocimiento prolíficos para alimentar los procesos de innovación y les permita crear nuevas unidades de negocio destinadas a cubrir nuevos

nichos en otros mercados a partir de las capacidades de la propia empresa y del conocimiento que acumulan sus *stakeholders*. Modelos de emprendeduría corporativos basados en la capacidad creativa e innovadora de profesionales de grandes y pequeñas empresas, trabajando conjuntamente con Universidades, Centros Tecnológicos y Centros de Investigación, han sido desarrollados y gestionados con éxito por la entidad que presido, KIMbcn, demostrando que innovar genera riqueza en forma de nuevos procesos empresariales surgidos de la creatividad de un grupo de profesionales pertenecientes a empresas y entidades de tamaños y sectores diferentes.

Estas y otras experiencias de éxito fortalecen la visión de que reinventar las cosas y que la máxima de «no tocar lo que funciona» pierde enteros en el entorno global en el que nos encontramos. De la lectura de este libro, nacido del empeño y sacrificio de los autores Franc Ponti y J. M. Ferrer Arpí se afianzan algunas de mis reflexiones sobre el potencial de pensar de forma creativa e innovadora y la importancia de reinventarnos nosotros mismos.

EUSEBI CIMA,
Presidente de KIM BCN

INTRODUCCIÓN

**De nuestros miedos, fracasos y
éxitos, o cómo replantearnos
nuestra existencia**

No es fácil saber por qué algunos de nuestros proyectos, personales o profesionales, fracasan. Creíamos que tenían un buen planteamiento, que resolvían una necesidad objetiva, que el plan de acción tenía un grado de fiabilidad aceptablemente alto, que contábamos con los recursos adecuados y con el respaldo de las personas involucradas. En resumen, parecía que nuestros proyectos estaban bajo control. Pero aun así, fracasaron.

Quizá se han producido modificaciones en el entorno que no podíamos prever o no hemos sabido controlar. Hemos pecado de inoportunidad.

Quizás hemos infravalorado algunas amenazas que han acabado por superar nuestras oportunidades, y tenemos que lamentarnos, finalmente, de un exceso de optimismo o de cierta frivolidad en las valoraciones.

Puede ser que, a medida que el proyecto avanzaba, no hayamos tenido la oportunidad de contar con los recursos a los que creíamos poder acceder. ¿Se ha tratado de un error de previsión, de unas alianzas inadecuadas o de imprudencia temeraria?

Pero también es posible que no descubramos razones técnicas, financieras o de planificación que nos ayuden a pensar por qué no hemos tenido éxito.

Quizás el problema no sea la tecnología, las finanzas o el análisis del mercado. Quizá suceda que no hemos valorado suficientemente el factor humano.

Las personas reaccionamos frente a las situaciones de crisis o de cambios con intenciones secretas. No siempre sentimos lo que decimos, ni creemos profundamente en aquello que defendemos con la razón. A menudo nuestro comportamiento externo responde a razones sociales, a funciones profesionales asumidas o a obediencias jerárquicas inapelables. Pero eso no significa que sintamos la pasión necesaria para ejecutar aquello que se nos pide. Y esta disociación entre lo que sentimos y lo que hacemos puede conducir a fracasos personales, empresariales o sociales.

Esta disociación función-sentimiento se pone particularmente de manifiesto en situaciones de cambio organizativo en las empresas. Aunque aceptemos los cambios, aunque intentemos mostrar nuestra confianza en las oportunidades que conlleva toda innovación, el miedo siempre surge. Miedo a perder estatus, miedo a perder control, miedo a perder poder, miedo a perder posibilidades de futuro, miedo a no ser capaces de dar respuestas correctas, miedo a no superar el miedo. Miedo.

El miedo es cultural y adquirido. El miedo es fruto de una educación que no nos prepara para vivir en lo provisional, que nos ancla en falsas seguridades. El miedo surge cuando no estamos preparados para aceptar que la vida brota, juega y muere continuamente. El miedo se instala en nosotros como conducta de base cuando no estamos formados para vivir con autoconfianza, pasión y proactividad. Cuando nos

mantenemos a la espera de unos acontecimientos sobre los que no creemos tener control alguno. Cuando estamos en el mundo observando cómo se acerca el futuro en lugar de crearlo.

Vivimos en una sociedad en la que el cambio se acelera. Las tecnologías proponen paradigmas sociales que cada vez se vuelven más rápidamente obsoletos. Nadie puede establecer proyectos que duren toda la vida. Es posible que los proyectos no duren ni una década. Las relaciones se vuelven líquidas, los principios mutables. Y, a pesar de lo que pueda parecer, ello posibilita que la existencia sea mucho más rica, incluso mucho más divertida.

Aunque quizá no estemos preparados para ello.

No estamos preparados para vivir en un mundo que cambia y se renueva a cada instante.

No sabemos cómo soportar el esfuerzo que representa la necesidad de crear y de innovar continuamente en una sociedad líquida.

No somos felices en el cambio sin anclajes.

No nos gusta reciclarnos permanentemente, revisar nuestros principios y acciones a la luz de nuevos conceptos de forma constante.

No nos creemos capaces de responder a los retos inapelables del momento.

No estamos educados emocionalmente para el cambio y la innovación.

Innovar es sinónimo de cambio. Nadie pone en duda que el futuro de las organizaciones y de las naciones se basa en su capacidad de innovación. Creatividad, diferenciación, búsqueda de océanos azules, interdisciplinariedad, trabajo en equipo; estos son los elementos básicos de la innovación. Pero también, fracaso, error, riesgo, aventura, incertidumbre. Y, como consecuencia, miedo.

Todo innovador ha de estar preparado para ello. Aunque estas no son cualidades que se deban suponer, como el honor, a todo el mundo...

No, desde luego. No se puede presuponer que todos los profesionales de una organización (familiar, laboral o social) deseen el riesgo, la aventura, la emoción de los cambios. No se puede pedir a sus miembros que disfruten con la incertidumbre y aprendan con el error, y mucho menos que cambien cuando tengan éxito. De ninguna manera. Presuponerlo puede estar en la base de nuestro fracaso. Los proyectos de cambio más racionales pueden chocar contra un muro de incomprensión poco lógico, poco verbalizable, pero perfectamente explicable: el cambio produce miedo y, en consecuencia, instinto de protección. El cambio es una amenaza. Toda crisis, un caos. Toda innovación, un peligro.

* * *

A menudo necesitamos de una crisis exterior para activar resortes internos que nos pongan en acción. Dice Einstein, el gran innovador del pensamiento científico moderno:

«No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que crece la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado.

»Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más los problemas que las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla».

Quizá debamos ser como Einstein para ser felices en una crisis, un cambio o un proceso innovador.

O quizá no. Quizá no es necesario ser un genio.

Quizá, como todo, es cuestión de aprendizaje. Quizá también podamos aprender a ser proactivos frente a las crisis, y emotivamente innovadores aun cuando, y muy especialmente, triunfemos...

El núcleo conceptual de este libro es la superación del miedo al cambio, el gusto por la aventura creativa y la pasión por innovar en todos los campos de la acción humana: en los aspectos personales, en el entorno laboral y en las relaciones sociales.

Persona, sociedad y empresa. Una trilogía para innovadores.

Seguiremos este esquema:

Libro primero:

Cómo innovar en tu vida sin morir en el intento (dimensión *Persona*)

Nosotros somos nuestra marca y el negocio más importante de nuestra vida personal. Antes de plantearnos nuestras relaciones con la sociedad y el trabajo, hemos de tener clara nuestra relación con nosotros mismos.

Plantaremos provocaciones que intentarán desenmascarar algunas de las asunciones básicas sobre nuestra cotidianeidad, para encontrar algunas palancas que hagan más creativa nuestra vida y nos ayuden a encontrar soluciones que la enriquezcan.

Buscaremos modelos en el mundo de la ficción y de la realidad que nos aportarán ideas a nuestro análisis.

Desarrollaremos técnicas y aplicaciones que puedan ayudar a cualquier persona en edad activa a hacer su vida más creativa y completa, sin miedo al cambio. Propondremos un decálogo del creativo.

Libro segundo:

**Cómo innovar en tu profesión sin pensar en hacerte rico
(dimensión *Trabajo*)**

En la segunda parte de esta trilogía avanzaremos en la aplicación de la gestión de la creatividad y de la innovación en el ámbito laboral, desde el punto de vista de nuestra profesión y empresa. En la ficción y en la realidad, encontraremos modelos que nos aporten ideas. Propondremos siete conceptos básicos y secuenciales que definan un modelo de innovación aplicable al entorno laboral.

Detallaremos algunas sugerencias que pueden ayudar a hacer más fácil la aplicación del modelo en el día a día, a la vez que expondremos aquellas alarmas que nos pueden indicar dónde nos equivocamos. Propondremos un «heptálogo» del trabajador innovador.

Libro tercero:

**Cómo reconsiderar tus modelos de convivencia sin ser
condenado a la cicuta (dimensión *Sociedad*)**

Creatividad e innovación son conceptos aplicables a cualquier aspecto de la vida personal y empresarial, pero también social. Tras haber visto la aplicación de las técnicas de la creatividad y la innovación a la vida personal y laboral, en este tercer libro nos dedicaremos a reflexionar sobre cómo podemos ser más consecuentes con nosotros mismos. Revisaremos algunas asunciones sociales y provocaremos dudas creativas sobre la familia, los grupos relacionales, la escuela, el deporte, la política, los Estados, la religión, el pensamiento, la ciencia y el mundo (globalización, ecología, sostenibilidad...).

Para ello propondremos modelos, provocaciones y formas de reflexionar sobre nuestro entorno social, con la intención de repensar la «realidad», aplicando métodos creativos, sin la intención de llegar a conclusiones, sino incidiendo en los procesos de pensamiento.

Anexo:

Vocabulario para innovadores

Un vocabulario poco corriente.

Conceptos, relacionados con la innovación, cuyos significados literales (a los que llamaremos «wikidescripciones») se verán enfrentados a los significados creativos (los «innovaconcepts») mucho más sugerentes.

Una lectura divertida y complementaria a los tres libros precedentes. Incompleto y abierto a la participación de los lectores.

No temas a las crisis. No te fíes de los éxitos. Cuando algo va bien, es el momento de ponerse a pensar y acelerar los cambios. Bienvenidos a la aventura.

CÓMO LEER ESTE LIBRO

Propuestas creativas

Al ser un libro sobre creatividad e innovación, amigo lector, no podíamos más que intentar aplicarnos el cuento e ir más allá de lo convencional. Sí, este libro está escrito de forma un poco peculiar, ya que permite que se hagan diversos recorridos.

Cada «libro» o capítulo (Persona, Trabajo, Sociedad) está estructurado de la misma manera. Tras una primera fase de «asunciones y provocaciones» (reconocimiento de algo «asumido», por ejemplo que «cumplir años nos hace mayores» y formulación de su inversión, es decir, provocación: «cumplir años nos hace más jóvenes») se pasa a una segunda fase de «modelos» o «ejemplos», dónde exponemos argumentos de películas, estructuras de pensamiento, empresas innovadoras, etc., que nos parece que ligan con lo que tratamos de exponer. La tercera fase, el marco conceptual, intenta, después de las peripecias provocativas y de la dispersión de los modelos, buscar unos patrones básicos de conocimiento que fundamenten lo anteriormente sugerido. Además, recogemos las últimas tendencias en aquellas disciplinas (psicología, neurología, dirección de empresas, etc.) que inciden de forma directa o indirecta sobre la innovación y la creatividad. Se trata pues de un pequeño subcapítulo de teoría aunque, eso si, escrito de forma dinámica y asequible, con multitud de ejemplos y ejercicios. La cuarta fase intenta incitar al lector a la acción, a través de decálogos o heptálogos con ideas prácticas y concretas para poner en marcha inmediatamente. Se trata de un «kit» de actividades y reflexiones innovadoras, aplicables a los tres ámbitos ya mencionados: persona, trabajo y sociedad. La quinta y última fase de cada capítulo pretende resumir las ideas principales y facilitar al lector una comprensión global de su contenido.

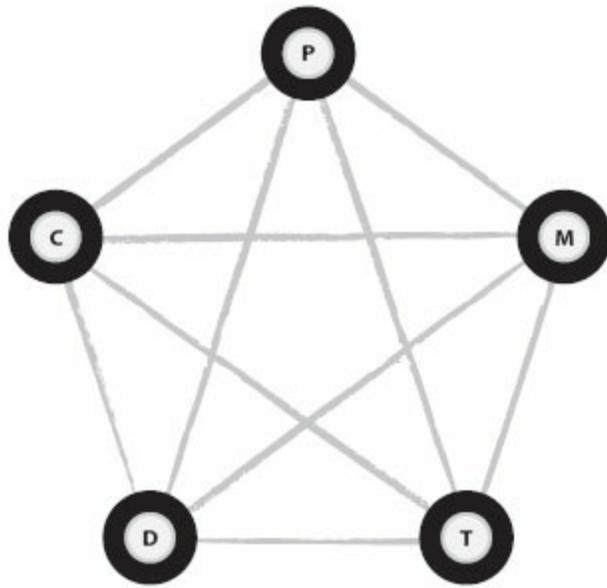
En principio, esa es la forma en la que nos gustaría que los lectores aprovecharan nuestro libro. Sin embargo, es posible leer «Si funciona, cámbialo», de maneras distintas. Es posible que el lector prefiera, por ejemplo, empezar por el marco conceptual y los decálogos para, de esa manera, tener una idea clara de los contenidos que se desarrollan en aquella parte del libro y poder luego abordar las siempre complicadas provocaciones con más criterio, o entender los modelos propuestos con mayor profundidad. ¿Y por qué no iniciar la lectura con los modelos, intentar comprender su esencia y después vincularlos con el marco teórico, el decálogo y posteriormente encarar las provocaciones? Como decíamos al principio, hay distintos recorridos posibles. Quizá es una de las ventajas de este libro. De hecho, la creatividad y la innovación no aparecen nunca a través de caminos rectos y evidentes. Las descubrimos a través de sinuosidades en los desplazamientos, de dudas, de ensayos, de cambios de perspectiva... Ojalá el amigo lector sea todavía más imaginativo y encuentre formas no pensadas de aprovechar al máximo la lectura de «Si funciona, cámbialo». Le invitamos a hacer de la lectura de este libro un ejercicio de exploración, de investigación, de ensayo-error, en definitiva, de innovación.

LIBRO 1

Cómo innovar en tu vida sin morir en el intento (dimensión Persona)

Este primer libro de la trilogía de la innovación está dedicado a analizar cómo pueden activarse procesos de innovación en la vida de las personas y en su relación con la sociedad. Es el primer paso para conseguir mentalidades innovadoras proactivas en cualquier campo de actuación.

“Si te sientes morir, parte; si sufres, huye.
No hay más ley que el movimiento”
Amélie Nothomb



Capítulo I

Asunciones y provocaciones



Salgo de casa. Cojo el coche. Se abre la puerta del garaje con la misma lentitud de cada mañana (algo que me exaspera). Tomo mi ruta cotidiana siguiendo la corriente de otros centenares de conductores que hacen diariamente lo mismo que yo. Distráido, sin pensar en la conducción, repaso todos los desaguisados que me esperan hoy en la oficina...

El coche parece tener vida propia. No me fijo en el recorrido. La máquina me conduce. Se para en los semáforos, enciende el intermitente a la derecha, gira, acelera, ralentiza en un atasco, cambia de marcha, vuelve a acelerar, ahora el intermitente a la izquierda, ralentiza, paso de cebra, enfila una recta que hoy me parece más despejada que otros días y... de pronto, la sorpresa: ¡mi ruta está cortada por obras! Leo en los carteles recién colocados: «Inicio de las obras, hoy; finalización, dentro de ocho meses». ¡Dios!

Protesto (no sé a quién, nadie me escucha, parece que muchos conductores estaban más informados que yo y tomaron, precavidos, rutas alternativas). En mi soliloquio histérico echo la culpa al Ayuntamiento porque no me avisó personalmente de sus intenciones. Conduzco sin rumbo. Me revuelvo en el asiento, miro el reloj para saber cuánto tiempo me queda hasta la primera reunión del día. Sudo. Finalmente, me planteo lo que ya hace rato tendría que haber hecho: «Vamos a ver, ¿qué dirección tomo ahora?».

Me aventuro. Busco una nueva ruta. Intento saber dónde estoy. Tomo calles alternativas que supongo van en la dirección acertada. Conduzco algo atolondrado y me pierdo. Rectifico. Consulto la posición del sol, pero la observación no me sirve de nada (¿por qué habré olvidado mis aprendizajes de *boy scout*?). Estoy integralmente despistado. De reojo veo una esquina que me resulta familiar. Descubro con ilusión que se trata de una recoleta plazoleta donde solía acudir para festejar amoríos juveniles. Con este ramalazo romántico recupero el optimismo y, con él, la capacidad para pensar. Visualizo mentalmente, desde esta referencia, la dirección del trabajo. Pongo la directa por una calle poco transitada.

No hay tantos semáforos como en la ruta principal. El tránsito es asumible.

Progreso con calma. Ruedo con fluidez. Llego a la oficina con solo quince minutos de retraso. ¡Caramba! Mañana, si salgo de casa preparado, quizá consiga llegar más rápido por esta nueva ruta (si la recuerdo) que por la que he venido utilizando día tras día desde tiempos inmemoriales. He contabilizado mentalmente menos semáforos y ninguna retención considerable. ¿Será posible que haya acumulado tanto tiempo perdido en los últimos años?

* * *

En nuestra vida personal solemos seguir a menudo la ruta más transitada, la que sigue el flujo principal, preguntándonos raramente por la existencia de alternativas. Hacemos lo que hace la mayoría pensando que lo hemos decidido libremente. Hemos «asumido» nuestros actos, las decisiones tomadas por nosotros o por otros. Damos por sentado demasiado a menudo que no existe otra opción para nuestros objetivos vitales. Hasta que de pronto ocurre algo...

Una interrupción. Una opción cancelada. Un suceso inesperado. Un cisne negro. Una provocación en nuestra cotidianeidad. Y sin otra posibilidad, obligados por lo inesperado, nos paramos a repensar lo que hemos hecho hasta el momento. Se inicia un proceso creativo que puede conducirnos a algo nuevo. Una alternativa. Puede que incluso mejor que las opciones del pasado.

Nuestra vida está llena de asunciones, de principios que hemos integrado a nuestra forma de pensar y de actuar sin hacernos demasiadas preguntas, quizá por tradición, por entorno cultural, simplemente por pereza o incluso porque sí. Nos maravilláramos si hiciésemos una lista de nuestra certezas inconscientes referidas a nuestro que hacer cotidiano.

Por ejemplo estas diez:

- A1: Debo celebrar las fiestas tradicionales.
 - A2: Cuantos más años cumplo, mayor soy.
 - A3: Cada día desayuno, como, meriendo y ceno.
 - A4: Tengo coche porque es imprescindible.
 - A5: Voy al médico cuando estoy enfermo.
 - A6: Debo triunfar y ganar dinero.
 - A7: Vivo mejor acompañado que solo.
 - A8: Debo casarme y tener hijos.
 - A9: Tengo que comprarme un piso.
 - A10: Trabajo para ganar un sueldo.
- (A xyz: La lista puede ampliarse según el gusto del consumidor.)

Pues bien, puedo cerrar la puerta a cada una de estas «asunciones» (A), situarlas en un callejón sin salida, tal como me ha sucedido con las obras en el recorrido diario de mi casa al trabajo. Una contradicción a nuestra regla. Le llamaremos una «provocación».

Una provocación creativa (PO) formulada conscientemente puede ser el inicio de un interesante proceso de reflexión. La PO es una afirmación que niega otra que tengo asumida. No es necesario que sea verdad o del todo verdad. Simplemente es una negación de lo que considero asumido. Su finalidad: poner en funcionamiento algunos procesos mentales para crear una solución nueva partiendo de presupuestos distintos a los habituales. Obligarnos a buscar alternativas. Acudir a nuestra capacidad de pensar lateralmente.

Por tanto, con una PO aceleramos un proceso creativo, un proceso mental activo que nos obliga a buscar vías de compromiso distintas a las habituales, a ser posible nuevas, originales y, desde luego, con el objetivo de llegar a situaciones de más valor, más exitosas.

Busquemos provocaciones a las diez asunciones expuestas más arriba:

PO 1: Debo eliminar todos los compromisos sociales.

PO 2: Cuantos más años cumplo, más joven soy.

PO 3: No debo comer nada.

PO 4: Hay que suprimir todos los coches.

PO 5: Únicamente hay que ir al médico cuando estés sano.

PO 6: El trabajo no es un medio para triunfar.

PO 7: Vivir solo es mejor que acompañado.

PO 8: Casarse es un contrato innecesario para regular las relaciones.

PO 9: Comprar una casa es un anclaje inútil.

PO 10: Trabajo para ser feliz.

(PO xyz: Turno del lector para crear provocaciones a medida de sus asunciones.)

Veamos qué podemos sacar de positivo de estas PO.

Escojamos como ejemplo tres asunciones y sus correspondientes provocaciones:

Asunción		Provocación
A: Tengo coche porque es imprescindible	1	PO: Se han de suprimir todos los coches
A: Trabajo para ganar un sueldo	2	PO: Trabajo solo para ser feliz
A: Cuanto más años cumplo mayor soy	3	PO: Cuantos más años cumplo más joven soy

Con una PO ponemos en práctica de forma voluntaria el proceso mental al que el azar nos empuja de manera fortuita. Sin embargo, no es necesario esperar a que se produzca un error, un cambio inesperado o un accidente: nos ponemos a prueba con una provocación voluntaria y nos abandonamos a la locura creativa del pensamiento. Controlada, claro.

En contraposición a la manera habitual de pensar, la PO es una afirmación que, en principio, no tiene ninguna razón de ser. Solo después de pasar por momentos de inestabilidad y admiración, podemos reencontrar alguna lógica. Es decir, provocamos un desequilibrio emocional y mental para llegar a un nuevo equilibrio. La finalidad de una PO es apartarnos del recorrido normal del pensamiento para encontrar en el desvío soluciones creativas.

Vamos a utilizar algunas técnicas distintas para trabajar en las provocaciones de los tres ejemplos escogidos, con el fin de llegar a algunas soluciones creativas.

1

Mejoras en mi vida personal. Provocación 1:

PO «Hay que suprimir todos los coches»

Apliquemos este orden:

- 1. Experiencias previas:** anotamos todo lo que nuestra información nos pueda facilitar sobre experiencias similares.
- 2. Qué me dice la intuición:** dejamos discurrir libremente nuestra intuición sin juicios previos sobre lo que nos propone la PO.
- 3. Elementos negativos:** nos ponemos pesimistas e intentamos encontrar todas las razones posibles que hagan inviable la PO.
- 4. Elementos positivos:** hacemos lo contrario, nos volvemos optimistas y apuntamos todos los argumentos a favor de la PO.
- 5. Creación de nuevas ideas:** sin cortapisas, dejamos correr nuestra creatividad para generar ideas que estén en consonancia con lo reflexionado.

6. Conclusiones: qué ideas realistas, nuevas y con posibilidades de éxito hemos encontrado. Análisis y decisiones.

Apliquemos esta secuencia a nuestra PO:

«Hay que suprimir todos los coches»:

Experiencias previas:

¿Alguien ha puesto en práctica esta idea?

- Hay zonas peatonales en todas las grandes ciudades donde no se permite el uso de coches.
 - En Zermatt, Suiza, está prohibido circular en coche por todo el valle, excepto el transporte de suministros. Existen varios lugares en todo el mundo que aplican esta restricción.
 - Se restringe el uso del coche en el interior de algunas ciudades congestionadas; en algunas hay que pagar un peaje para circular.
 - En navidades, algunas ciudades no permiten la circulación de coches particulares por la zona comercial urbana.
 - Hay carriles para autobuses y bicicletas por los que no pueden circular los automóviles privados.
 - En algunas carreteras existen carriles para automóviles con más de un viajero, por los que no pueden circular coches con un único ocupante.
- (...)

Qué me dice la intuición:

¿Qué me parece esta idea (suprimir todos los coches), independientemente de su realismo?

- Sería la solución al problema de la congestión del tránsito urbano.
- Nos retrotraería a tiempos pasados.
- Ocasionaría enormes dificultades a la libertad de movimiento.
- Sería un paso muy positivo para la salud pública.
- Buena propuesta para luchar contra el cambio climático.
- Un desastre para el comercio.
- Nos obligaría a adaptarnos a un nuevo estilo de vida.

- Ahorraría energía al planeta.
- (...)

Buscamos todos los elementos negativos de esta idea:

¿Qué dificultades ocasionaría poner en práctica esta idea?

- No podríamos vivir lejos del lugar de trabajo.
 - Eliminaría muchas transacciones económicas.
 - Empobrecería la sociedad.
 - Arruinaría a las petroleras.
 - Cerrarían fábricas que dan de comer a miles de trabajadores.
 - No podríamos hacer turismo familiar.
 - Dificultaría el ir de compras a los centros comerciales.
- (...)

Ahora buscamos todos los elementos positivos:

¿Qué beneficios nos aportaría la aplicación de la idea «suprimir todos los coches»?

- Menos gastos médicos en sanidad pública.
 - Disminución de los accidentes de tráfico.
 - Disminución de la polución.
 - Apertura de nuevas industrias dedicadas a la fabricación de bicicletas.
 - Potenciación de energías alternativas.
 - Eliminación, en parte, del problema de la obesidad y de las cardiopatías.
 - Nuevo enfoque de la industria del turismo de masas.
 - Redimensión de grandes petroleras que dominan el mercado de la energía.
 - Petróleo durante más tiempo para usos más interesantes.
 - Un modelo social de convivencia más amable.
- (...)

Creamos nuevas ideas que estén en consonancia con la provocación:

¿Qué se nos ocurre que podemos hacer?

- Racionalizar la utilización del coche particular limitando sus zonas de uso.
- Promocionar el transporte público.

- Potenciar las ciudades concentradas en lugar de las residencias dispersas.
 - Vivir en áreas de residencia cercanas al lugar de trabajo.
 - Potenciar el uso público de la bicicleta y los recorridos de paseo a pie.
 - Compartir el transporte privado (*car sharing*), convirtiéndolo en colectivo.
 - Potenciar los carriles para coches ocupados por más de un viajero.
 - Reconvertir las empresas automovilísticas privadas en empresas de servicio público.
 - Prohibir el uso del petróleo para quemar.
 - Definir a largo plazo nuevos modelos urbanísticos de ciudades sostenibles sin coches.
 - Gratuidad del transporte público en zonas urbanas.
 - Crear servicios de bicicletas de uso público.
 - Incentivar económicamente los vehículos de menor volumen en las ciudades.
 - Restringir el uso de los todoterreno en zonas urbanas.
 - «Plan Renove» para el que venda su coche y no se compre otro.
- (...)

Llegamos a nuevas conclusiones:

¿A qué decisiones personales puede llevarme esta PO?

- Aunque de momento no me parece posible suprimir mi coche de un plumazo, me planteo racionalizar su uso.
 - Las ciudades concentradas son más eficientes. Voy a cambiar mi casa pareada por un piso en un núcleo urbano.
 - Debo revisar mis hábitos de uso del coche que me permitan gastar menos, andar más y vivir más saludablemente.
 - Usaré siempre que sea posible el transporte público.
 - Voy a comprarme un coche híbrido.
 - Me compro una bicicleta, ya.
 - Para mis traslados al trabajo, compartiré el coche con otros compañeros.
 - No voy a ir más al centro de la ciudad en coche. Ahorraré en combustible y aparcamiento.
 - Compraré mis suministros para el hogar en comercios locales a los que pueda acceder a pie y con carrito de la compra.
- (...)

Naturalmente pueden surgir estas u otras conclusiones.

Lo importante es notar la riqueza de reflexiones a que nos ha llevado la PO inicial. Nuestra vida puede llegar a ser diferente.

(Los entendidos observarán que el método de reflexión que hemos propuesto sigue el esquema de De Bono en sus *Seis sombreros para pensar*.)

2

Mejoras en mi vida personal. Provocación 2:

PO «Trabajo solamente para ser feliz»

Para analizar esta PO, vamos a seguir otro método creativo y de reflexión, el que los expertos califican como DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades).

La asunción es, recordemos: «Trabajo para ganarme un sueldo», y la provocación: «Trabajo para ser feliz».

Veamos:

Debilidades:

¿Qué insatisfacciones actuales no me permiten ser feliz en el trabajo?

- No estoy suficientemente motivado laboralmente.
 - Me cuesta ir a trabajar los lunes.
 - Con frecuencia me encuentro cansado.
 - Siento que me falta tiempo para la familia y los amigos.
 - Tengo muchas ideas que no puedo desarrollar.
 - Las relaciones sociales no me sirven para relajarme, sino para hablar de trabajo.
 - Me relaciono en función de las posibilidades de progreso laboral.
 - Utilizo mis relaciones sociales para mi beneficio laboral, con poca generosidad.
 - No rindo laboralmente como debería.
 - Veo mucho la televisión para no tener que pensar.
 - Leo poco.
 - Me aburro.
- (...)

Amenazas:

¿Adónde voy a ir a parar?

- Mi salud mengua.
 - El sexo me produce menos placer.
 - Mi vida familiar está en peligro.
 - Mi pareja ha perdido el respeto por mí.
 - Como en exceso y engordo.
 - Sufro riesgo de infarto.
 - Si deja de interesarme mi trabajo, a la larga puedo llegar a perder mi buen rendimiento y mi estatus actual.
 - Fumo demasiado.
 - Hago cada vez menos deporte.
 - Puedo quedarme sin trabajo y no estoy buscando alternativas.
 - Envejezco sin ilusión.
- (...)

Fortalezas:

¿Con qué valores cuento?

- Mi pareja me valora por lo que soy.
 - Mi cabeza alberga muchos proyectos.
 - Cuando me siento feliz creo poder comerme el mundo.
 - Poseo preparación profesional.
 - Tengo facilidad para los idiomas.
 - Quiero vivir con intensidad.
 - Me considero sexualmente activo/activa.
 - Mi salud está, de momento, bajo control.
 - Me siento joven (independientemente de mi edad).
 - Me gusta viajar y conocer otras formas de vivir.
 - No me da miedo la aventura.
- (...)

Oportunidades:

¿Cómo puedo ser feliz en el trabajo?

- Debo buscar alternativas a la situación actual.

- No pretenderé enriquecerme si con ello dejo de hacer lo que me interesa.
 - Antes feliz que rico.
 - Mi vida personal es más importante que mi estatus social.
 - Tengo toda la vida por delante para hacer realidad mis sueños.
 - Voy a poner en marcha mis propios proyectos.
 - No tengo que involucrarme más en proyectos laborales en los que no crea.
 - Compartiré mis inquietudes profesionales con mi pareja.
 - Trabajaré en equipo.
 - Viajaré para descubrir alternativas.
 - Me plantearé un plan de formación continua.
 - Estudiaré un nuevo idioma.
- (...)

Como ya hemos dicho, ahora no nos importan las conclusiones (cada uno puede llegar a las suyas), sino el método de reflexión que hemos utilizado a propósito de esta PO.

3

Mejoras en mi vida personal. Provocación 3:

PO «Cuanto más años cumplo más joven soy»

Vamos a utilizar una nueva técnica para responder a esta última provocación: el movimiento.

Cuando nos enfrentamos a una nueva idea, normalmente respondemos con nuestro juicio. Decimos que «actuamos con juicio» cuando comparamos la nueva idea con otras que nuestra mente se ha formado con base en experiencias anteriores.

Si la nueva idea encaja con nuestra experiencia la aceptamos, en caso contrario la rechazamos. Así actuamos en el 99% de los casos en nuestra vida cotidiana.

Con el «movimiento» pretendemos llegar a otra conclusión. No se trata de juzgar si una nueva idea es cierta o errónea, sino hasta dónde podemos desplazarnos a partir de ella. Movernos. Avanzar.

El juicio es estático y analiza las cosas tal cual son. El movimiento es dinámico y analiza cómo podrían ser las cosas o hacia dónde podrían ir.

Con el movimiento podemos pasar de una PO a una nueva idea útil. Es el camino directo hacia la innovación.

Vamos a describir, a través de nuestro ejemplo, cinco técnicas de movimiento:

- 1. Extraer un principio:** destilamos de la PO una idea, un concepto, una característica, e intentamos construir alguna idea útil a partir de esa premisa. Con este movimiento comprobaremos si es posible llegar a alguna concreción a partir de la PO.
- 2. Centrar la atención en la diferencia:** comparamos la PO con la manera tradicional de hacer las cosas y trabajamos las diferencias para llegar a soluciones nuevas. Con este movimiento, concentrándonos en las diferencias, focalizaremos nuestra mente en crear innovaciones más radicales.
- 3. Positivación:** extraemos de la PO algunos puntos evidentemente positivos y a partir de ellos creamos nuevas ideas. Con este movimiento, el más realista, descubriremos las ventajas evidentes de la PO.
- 4. La secuencia:** imaginamos que ponemos en práctica la provocación y establecemos una secuencia de los hechos que acaecerían. A partir de esta secuencia —como si fuese un guión para la televisión— intentamos construir paso a paso las nuevas ideas. Se trata de un «movimiento en movimiento», que ayuda a visualizar cómo funcionarían las ideas surgidas de la PO, si las pusiéramos en práctica.
- 5. Análisis de circunstancias:** buscamos circunstancias en las cuales la PO tendría efecto o sería viable. Con este movimiento observamos los posibles entornos favorables.

Apliquemos estas cinco técnicas de movimiento a la última PO que hemos tomado como ejemplo: «Cuantos más años cumplo, más joven soy».

Movimiento 1: Extraer un principio

Es evidente que con el paso de los años nos hacemos viejos. ¿Qué pretende por tanto esta PO? Nos introduce un concepto nuevo: la edad física no corresponde necesariamente a la edad mental. Podemos crecer rejuveneciendo nuestras ideas y creencias. El principio que debemos extraer podría ser el siguiente: con la edad tenemos más conocimiento, razón y experiencia; por tanto, más capacidad de pensamiento y de acierto en nuestros juicios. En resumen, estamos mentalmente más activos. Más jóvenes.

Por tanto, este concepto resultante de analizar más profundamente el enunciado de la PO —así como otros que podamos considerar— puede llevarnos a pensar que:

- Con la edad podemos plantearnos retos que antes no éramos capaces de afrontar.
- Tenemos más posibilidades de acertar en nuestras decisiones.
- Estamos a tiempo de revisar algunas de nuestras creencias.
- Somos socialmente muy útiles.

- Hemos aprendido muchas lecciones que podemos aportar a los demás.
 - Podemos vivir una vida adulta plenamente creativa.
 - Si aún estamos en edad laboral, no tenemos razón alguna para no plantearnos alternativas de trabajo más creativas.
- (...)

Movimiento 2: Centrarse en las diferencias

Todo el mundo afirma que cuando cumplimos años envejecemos. La PO dice lo contrario. ¿Cuál es la principal diferencia entre esta afirmación y la afirmación de la PO?: «Al cumplir años nos volvemos más jóvenes». Vamos a sacar todo el jugo posible de este movimiento basado en la diferencia:

- Debemos hacer cosas que no podíamos hacer cuando jóvenes (recordemos: con la edad no nos hacemos viejos, según afirma la PO).
 - Podemos ser más atrevidos.
 - No necesitamos ser prudentes en nuestras decisiones, es un sinónimo de juventud.
 - No debemos justificar nuestros actos ante nadie. Podemos ser rebeldes.
 - No perseguimos el éxito, sino la satisfacción (algo extremadamente juvenil).
 - Desterramos el miedo a equivocarnos, como hacen los jóvenes.
- (...)

Si continuamos por este camino creativo, podríamos pensar que es mejor retirarnos a los veinte y trabajar intensamente a los sesenta. Sería una innovación social revolucionaria.

Movimiento 3: Positivización

Es la técnica de movimiento más fácil y posiblemente la más eficaz. Veamos qué conclusiones podríamos conseguir positivando la PO:

Si no hay correlación entre la edad física y la edad mental, nada impide que a cualquier edad podamos vivir al cien por cien de nuestras posibilidades.

- Puedo plantearme una vida sana y deportiva siempre.
- Tengo que hacer planes para el futuro (a cualquier edad).
- Debo apuntarme a la Universidad.
- Tengo que aprender idiomas.
- La sociedad me necesita. Soy un motor de cambio.

- Puedo conocer a gente nueva y establecer nuevos lazos sociales.
 - Debo viajar más.
- (...)

La vida así positivada podría ser el doble de apasionante.

Movimiento 4: La secuencia

Imaginemos qué podría pasar si aplicáramos en la realidad el concepto expuesto en la PO. Construyamos una posible secuencia de hechos y saquemos de ella algunas conclusiones:

1. Aunque sea mayor, no voy a trabajar en algo que no me guste. Dejo el trabajo actual y emprendo un proyecto que había dejado aparcado hace muchos años.
2. Mis hijos no lo entienden. Me dicen que voy a ganar menos y a exponerme más. Les contesto que estoy actuando más o menos como ellos. Discutimos, consigo contagiarles mi alegría y colaboran en mi aventura. Gano menos dinero pero me adapto a un nuevo modelo de vida más austero. Como menos y disfruto más trabajando. Adelgazo unos kilos que me sobraban. Me encuentro mejor.
3. Dejo de fumar y de beber. Debo concentrar mis energías en aspectos rentables. Concentro mis esfuerzos en construir el nuevo proyecto.
4. Tengo que medir las ambiciones de mi proyecto. No cuento con demasiados recursos económicos. Busco alianzas. Trabajo en equipo con otros emprendedores. Construyo nuevas redes sociales en mi entorno.
5. Recupero ilusiones perdidas. Me siento joven y feliz.

Claro que podemos construir secuencias mucho menos optimistas. Cada uno de nosotros debe saber a qué atenerse...

Movimiento 5: Análisis de circunstancias

Vamos ahora con la última técnica de movimiento. Descubramos circunstancias externas que favorecen la PO:

- Hay crisis. Peligran los puestos de trabajo. No es el momento de llorar en casa, sino de plantearse alternativas laborales.
- El gobierno local instituye una nueva línea de crédito para emprendedores. Es un buen momento para aventuras empresariales con garantías.
- Mis hijos ya trabajan, mi pareja cree en mí. ¿Por qué no aprovechamos el momento y nos planteamos un nuevo proyecto de vida conjunta?

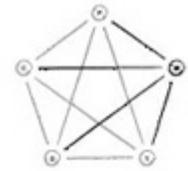
- Tengo un retiro que cubre mis necesidades básicas. Es una ocasión única para afrontar algunas asignaturas pendientes.
 - Poseo más libertad de movimiento, así que proyecto un viaje que no había tenido ocasión de realizar antes. Aprovecho la oportunidad para aprender.
 - Algunos amigos están en una situación parecida a la mía y decidimos llevar a cabo un proyecto en común.
- (...)

En resumen, las PO y los métodos para sacar partido de ellas son una buena manera de poner en cuestión aspectos que quizá considerábamos intocables en nuestras vidas. Es decir, para realizar innovaciones en nuestras opciones personales. Y, finalmente, para allanar el camino que nos conduce a conseguir, de una manera más simple, innovaciones en nuestro trabajo, en nuestras relaciones laborales, en nuestros conceptos sociales, en las opiniones políticas, en las ideas religiosas...

Para tener, en definitiva, municiones para las batallas del futuro.

Capítulo II

Modelos



«Un hombre nunca sabe dónde puede llegar hasta que no lo intenta.»

Charles Dickens

Modelo 1:

LA PERSECUCIÓN DE UN SUEÑO: Revolutionary Road y Todo por un sueño

Un sueño es el impulso que vivifica la imaginación de los creativos. «Perseguir un sueño» es una máxima impronunciable ante cualquier persona conformista y acomodada, pero en cambio adquiere tintes de fórmula mágica para cualquier innovador. Aunque eso sí, el verdadero innovador no deja nunca de tener los pies anclados al suelo, y sabe valorar cuándo un sueño puede transformarse en un éxito o en un fracaso. Un innovador puede tener sueños, pero no puede permitirse ser un soñador.

La literatura y el cine están repletos de personajes que persiguen con constancia sus sueños, aunque no todos con igual fortuna ni conciencia de la realidad. Para el capitán Ahab, el protagonista de *Moby Dick*, su sueño de cazar a la ballena blanca se transforma en una obstinación suicida. No hay pensamiento o acción que se escape de esta visión, incluso si conduce a todos los que le rodean a la ruina y a él mismo a la muerte.

Para el protagonista de *Master and commander*, la caza del barco francés contra el cual combate es la guía y visión que conduce sus actos. Pero este sueño (derrotar al enemigo, con más saña de la que le obligan las órdenes recibidas) no anula su capacidad de pensar y de sentir, de manera que es capaz de dejar de perseguir su sueño cuando su amigo —y doctor del barco que capitanea— necesita que amarren en la costa para recibir tratamiento médico, aunque ello conlleve abandonar por un tiempo la persecución.

El faraón egipcio de *Tierra de faraones* dedica su vida a perseguir la inmortalidad y, regido por este sueño, se alía con el talento de los que son sus prisioneros para producir la obra de ingeniería más innovadora de la época: la pirámide más segura e inexpugnable de la historia.

El Moisés de *Los diez mandamientos* es capaz de abandonar oropeles, poder y sentimientos para alcanzar el sueño de la libertad de su pueblo esclavo. Robin Hood en *Robin de los bosques* sueña con la vuelta de su legítimo rey y dedica buena parte de su «vida laboral» a preparar el momento en que su monarca retorne (por cierto, con soluciones tremendamente innovadoras, aunque la hagiografía moderna ponga en duda su autenticidad). El Thomas Moore de *Un hombre para la eternidad* no duda en enfrentarse al poder y a la injusticia hasta la muerte, para defender sus ideales de libertad y honradez.

El cine más reciente nos ejemplifica este tema con dos casos de ficción contemporánea: dos mujeres en busca de sus sueños, que son capaces de reconstruir sus vidas para lograr una visión personal de la vida. Desgraciadamente ambos casos son trágicos, quizá porque el cine no puede sobrevivir sin el drama. Vamos a analizarlos.

El primero es un sueño obsesivo: el deseo irredimible de triunfo social de Nicole Kidman en *Todo por un sueño (To die for)*, la película de Gus Van Sant (1995), según la novela de Joyce Maynard. Suzanne, la protagonista, es una chica resultona de clase media, casada y al parecer bien situada, pero que desea triunfar en televisión por encima de cualquier otro objetivo. Es su sueño mayor. Para ello es capaz de mentir, de embaucar, de venderse, incluso de matar a su marido o a cualquier otro que se interponga en su carrera.

El segundo es un sueño creativo y vivificador, el de Kate Winslet como April, en la película de Sam Mendes *Revolutionary Road* (2009), según la novela de Richard Yates. April está casada y tiene dos hijos, en una burguesa urbanización, cercana a Connecticut, en la década de los cincuenta del siglo XX. En apariencia es feliz porque tiene todo lo que puede desear (incluso un marido bien parecido como Leonardo DiCaprio). Pero no está satisfecha. Sueña con un cambio creativo en la vida de su familia y en la suya propia. Quiere trasladarse a otro país, a otro continente, donde cree poder renacer con nuevos proyectos, olvidar la seguridad de su vida acomodada que castra ilusiones y esperanzas, y recuperar la pasión por la vida y el amor compartido. En principio, su marido le acompaña en este sueño, hasta que surgen dos inconvenientes que no son capaces de asumir como pareja: un nuevo embarazo de ella y una proposición laboral para él, en su misma ciudad y muy bien retribuida. El drama se desencadena al compás de la desintegración de los sueños.

No vamos a analizar los argumentos ni desenlaces de ambas películas, porque no es el objetivo de esta reflexión. Vamos a estudiar cuáles son las asunciones y las alternativas que plantean estos dos personajes:

Suzanne

(Todo por un sueño)

Asunciones

- El triunfo requiere buena presencia, belleza física.
- Mi sueño está por encima de cualquier otra consideración.
- Poder y dinero, necesarios para medir el triunfo.
- La seducción es el principio del poder sexual.
- El fin personal justifica los medios.
- Para ganar hay que hacer lo que sea necesario.
- No importa el coste, importa el objetivo.
- Mi familia está en función de mis objetivos.

Alternativas

- El bienestar familiar no es una finalidad en mi vida.
- No necesito una familia para realizarme como mujer.
- La sociedad está en función de mis objetivos.
- El amor es un estorbo a mi realización.
- La felicidad de los demás no garantiza la mía.

April

(Revolutionary Road)

Asunciones

- Vivo en familia.
- Tengo hijos.
- Tengo conocimientos profesionales.
- Los modelos establecidos en mi entorno no son mi modelo de referencia.
- Vivir para ser, no para tener.
- El amor requiere autenticidad.
- La vida en pareja implica compartir ideales y sueños.
- Si es necesario debo enfrentarme a la sociedad para alcanzar mis proyectos.

Alternativas

- Puedo cambiar de contexto social sin dejar de ser yo misma.
- Los cambios críticos son positivos para mis hijos.

- No trabajo para ganar dinero.
- La posición social es secundaria en mi vida.
- Un sueño es una visión irrenunciable.
- Los entornos sociales conservadores son castrantes.
- No necesito seguridad laboral.
- Mi círculo familiar debe compartir mi visión de la vida.

Partiendo de asunciones y provocaciones diferenciadas, los enfoques alternativos de las vidas de Suzanne y April son innovadores, aunque tengan principios morales y resultados muy distintos.

Suzanne triunfa, pero con un coste muy elevado. Reconstruye su vida en torno a su sueño, pasando por encima de cualquier otra consideración. Renueva su proyecto vital con valentía, pero sin piedad ni escrúpulos. Podemos aprender de su fuerza, resolución, estrategia y utilización de recursos, moral aparte.

April no renuncia a su entorno familiar ni a compartir con este su sueño, aunque las circunstancias le lleven al fracaso. Su planteamiento innovador es valiente, positivo y consensuado, pero no acierta el momento adecuado para ponerlo en práctica con éxito. En su caso, no habrá una segunda oportunidad, pero ello no invalida el valor de su sueño. De April podemos envidiar la inteligencia, el deseo de compartir, su visión revolucionaria respecto a su entorno y, sobre todo, su firme convicción de que el cambio será positivo para todo su entorno. Resultados aparte.

De ambos personajes pueden extraerse algunas lecciones interesantes:

1. Todos podemos reinventar nuestras vidas si tenemos un sueño potente.
2. Hemos de definir estrategias coherentes para llegar a buen puerto.
3. Debemos movilizar todos los recursos a nuestro alcance con una política bien definida de cara a conseguir nuestra visión de la vida.
4. Si no contamos con alianzas externas no llegaremos a triunfar.
5. Producir un cambio con éxito en nuestra vida será difícil. En realidad, no innovaremos si no prestamos atención a los resultados en las personas que nos rodean, en la sociedad en que vivimos y en nosotros mismos.

Quizá la provocación esencial de este ejemplo a dúo sea la siguiente:

**PO: LA VIDA NO ES LA REALIDAD, SINO
LA REALIZACIÓN DE UN SUEÑO**

Suena a clásico, pero no lo es. Porque las PO de Suzanne y April no nos conducen a la conclusión de que los sueños, sueños son, sino todo lo contrario: solo los sueños son.

Esta es una de las claves para dirigir nuestros procesos de innovación personal.

Modelo 2:

LOS VALORES AUTÉNTICOS COMO GENERADORES DE INNOVACIÓN:

El caso de los inspectores Brunetti y Montalbano

Una aproximación superficial a un género, considerado muchas veces menor, como la ciencia-ficción puede dejarnos con la errada sensación de que es frívolo. Además, el exceso de subproductos poco interesantes ayuda a diluir el valor del conjunto. Sin embargo, la ciencia-ficción puede proporcionarnos enormes placeres intelectuales.

Lo cierto es que este género (lejano al *soap opera* al estilo de *La guerra de las galaxias*) puede elevarnos a cotas altas, muy altas, si aprovecha todas sus posibilidades de reflexión social y política, una vez desatados los lazos que ligan sus historias a la realidad cercana. Una vez descontextualizados, sus relatos nos abren un universo de fantasía en el cual son posibles todos los pensamientos. De ellos pueden surgir elucubraciones libres y valientes sobre la realidad pasada, presente y futura.

Es así como la Ciencia-Ficción —en mayúsculas— ha llegado a retratos tan interesantes sobre la naturaleza humana, sus miedos, su lucha por el poder o el tejido del devenir histórico como los plasmados en *Crónicas marcianas*, de Ray Bradbury; *Cita con Rama*, de Arthur C. Clarke o la serie *La Fundación*, de Isaac Asimov. Y, más recientemente, el cibernético *Criptonomicon*, de Neal Stephenson, o la increíblemente real construcción de la historia futura descrita en la *Trilogía de Marte (Marte Rojo, Marte Verde y Marte Azul)*, de Kim Stanley Robinson.

Pero no nos vamos a referir ahora a la ciencia-ficción (con la anterior introducción ha quedado demostrado nuestro respeto e interés por ella), sino a otro género, también considerado menor, pero igual de interesante: las novelas policíacas. En contraposición a lo que muchos pueden pensar, este género ofrece relatos protagonizados por personajes de gran interés, que profundizan en las raíces de la psicología humana con una intensidad a veces difícil de encontrar en otros tipos de literatura de entretenimiento. Este género literario sitúa a sus personajes en situaciones éticas al límite: frente a un crimen o a conflictos morales extremos; pone en cuestión la fidelidad a las personas y a las ideas, o contrapone los actos delictivos y las convicciones morales en situaciones que obligan a tomar decisiones críticas, comprometiendo a menudo todo el sentido de una vida. Buen punto de partida para iniciar reflexiones innovadoras...

De entre la riquísima producción del género policíaco vamos a referirnos a dos ejemplos recientes, interesantes por la modernidad de su planteamiento y comparables por las similitudes internas de sus respectivos protagonistas. Hablamos de las novelas de

Donna Leon y de Andrea Camilleri.

Donna Leon es una escritora de origen estadounidense afincada en Venecia. En esta ciudad reside también su personaje de ficción, el inspector Brunetti. Una ciudad real con un personaje que se vuelve más real en cada una de sus aventuras.

Andrea Camilleri es siciliano, y su personaje, el inspector Montalbano, reside en una pequeña ciudad imaginaria, Vigàta, en el sur de la isla.

Ambos inspectores, Brunetti y Montalbano, viven en la ficción unas vidas absolutamente en comunión con sus respectivos lugares de residencia, de los cuales no quieren separarse bajo ningún concepto. Venecia es para Brunetti el oasis sin prisas, el mundo a medida humana, al alcance de la mano: el universo humano ideal. Vigàta encarna para Montalbano la auténtica naturaleza de su isla, un mundo minúsculo donde todo puede suceder. El primero, Brunetti, es del norte italiano: cultura, poder y refinamiento; el otro, Montalbano, es del sur: naturaleza, primitivismo y humanidad. Los dos aman su profesión porque les permite sumergirse en el universo profundo y real de la humanidad circundante, y entablar un diálogo permanente con los poderes fácticos, las fuerzas sociales y los deseos humanos. Su visión de la amoralidad del mundo, a la vez que su enraizamiento en los valores cotidianos y una concepción casi cínica de toda posibilidad de redención, hacen que estos personajes encarnen de forma casi perfecta los valores de la posmodernidad.

A pesar del contexto amargo y cruel en que se desenvuelven (el mundo del crimen), ambos inspectores saben disfrutar de la buena comida, del vino, del sexo, del amor y de la amistad. Este positivismo vital parece fruto de una decisión consciente: la necesidad de sobrevivir al entorno a pesar de él, un entorno que Brunetti descubre socialmente embrutecido (la política, la religión, el poder, el tráfico de influencias, el crimen), y Montalbano humanamente irredimible (la envidia, la necesidad de supervivencia, la extorsión, el deseo carnal, el menosprecio, la sumisión).

¿Qué hay de innovador en dos personajes que a primera vista podrían ser calificados de conservadores? Nos inclinamos a considerarlos innovadores por la concepción de su alternativa vital perfectamente asumida y, en cierta manera, a contracorriente de los modelos sociales vigentes: equilibrio vital, entorno cercano valorado positivamente, proactividad y cabeza muy bien amueblada.

Un buen ejemplo de que para innovar en nuestra vida hace falta una visión, una voluntad y un modelo propio.

Veamos.

Brunetti es un hombre casado con una mujer de firmes principios sociales, universitaria, proveniente de una familia noble, entroncada con los altos poderes del Estado. Él, en cambio, es de extracción más humilde y ejerce una profesión que tiene poco reconocimiento social. Nunca comprenderá por qué su mujer le ama y admira, pero así

es. A Brunetti le importa más enseñar a pensar a sus hijos (especialmente en temas sociales), que el hecho que algún día lleguen a ser ricos. Brunetti no pretende ser más de lo que es: un inspector de policía honrado, libre, amante de la verdad y la justicia, de su familia y de su ciudad. Sus principios éticos están por encima de cualquier reconocimiento social. Vivir su vida con coherencia es lo que quiere para él y los suyos.

Montalbano, siciliano y provinciano, vive solo en una casa junto al mar, aunque tiene una novia-amante en el norte de Italia con la cual comparte buen sexo ocasional y vivificante convivencia emocional. No tiene hijos ni los quiere; prioriza su libertad. Montalbano es aún más radical que Brunetti en sus opciones laborales: se opone con cuerpo y alma a cualquier asomo de ascenso laboral o gloria social. Cuando triunfa y sus superiores quieren agradecerse con un ascenso, llega incluso al engaño y la mentira para evitarlo. No quiere jugar el juego de los honores, del estatus y la pérdida de los valores auténticos de su vida. Disfruta de la luz de los días, de las amistades, de su soledad —acompañada solamente en ocasiones—, de la lectura, de los olores y sabores de una comida junto al mar. Se siente honrado y en paz consigo mismo y, en consecuencia, consigue el respeto de los dos lados de la sociedad: el de la ley y el del hampa.

En ambos casos, el de Brunetti y el de Montalbano, se produce una inversión de los valores que forman parte de las asunciones actuales más comunes. A saber:

Asunciones comunes

- Debo trabajar siempre para mejorar.
- Mi familia me valora por mi éxito social.
- Debo tener hijos y sacrificarme por su futuro.
- Los deseos personales están supeditados a mi trabajo.
- Es bueno pensar que ayudo a cambiar el mundo con mis acciones.
- Puedo mentirme a mí mismo algunas veces, si es necesario.
- He de conseguir todo lo que deseo para ser feliz.

A estas asunciones, nuestros personajes oponen algunas provocaciones, cuya aplicación conduce a notables innovaciones en sus vidas en comparación con la de sus congéneres:

Provocaciones/Alternativas

- Trabajo en lo que me gusta para ser feliz.
- No me importa el ascenso social.
- Los hijos, si los tengo, son libres de hacer lo que crean de acuerdo con sus convicciones.
- Los pequeños placeres de cada día iluminan mi existencia y son irrenunciables.
- El mundo puede pasar sin mí, pero yo siempre intento ser honrado conmigo mismo.
- No miento nunca.
- Deseo todo lo que tengo y soy feliz.

Estas actitudes provocan en nuestros personajes algunas innovaciones notables en sus vidas, comparándolas con las de gran parte del resto de los mortales:

- Se aproximan a la felicidad (innovación radical).
- Viven donde quieren y como quieren.
- Son respetados por su entorno próximo.
- Desarrollan aptitudes emotivas positivas.
- Son sexualmente activos.
- No deben devolver favores a nadie.
- No sufren por su estatus económico.
- Desean lo que tienen sin la necesidad de tener todo lo que podrían desear.

De hecho, de los amigos Brunetti y Montalbano extraemos una lección esencial para todo buen innovador: puedo hacer con mi vida lo que desee, siempre que quiera.

Su provocación (PO) vital creativa podría resumirse así:

**PO : TRABAJO PARA SER FELIZ,
NO PARA GANAR DINERO**

Modelo 3:

LA DUDA CARTESIANA:

La epistemología del innovador

Los que no estén interesados en la filosofía posiblemente desconozcan los trabajos del empírico Locke, los conceptos de *la cosa en sí* y *el mundo como voluntad* de Schopenhauer o los principios del existencialismo implícitos en los escritos de Kierkegaard. Ningún problema.

Pero seguro que Descartes les suena, y posiblemente habrán tenido algún contacto con el concepto de la duda cartesiana. Y seguramente también reconocen aquella sentencia universal de Descartes: «Cogito, ergo sum», es decir «Pienso, luego existo» (aunque Descartes la formuló ligeramente diferente: «Yo soy, yo existo», una de las certezas universales que no admiten posibilidad de error).

Descartes es considerado el padre de la filosofía moderna y, no en balde, su conocida obra *Meditaciones* es un texto de referencia universal. En este libro, el filósofo intenta establecer los límites del conocimiento humano construyendo su teoría del conocimiento, su epistemología. Este pensador tenía la premisa de que sus pensamientos no debían caer en el error, y para ello descubrió los principios sólidos que le ayudarían a acceder a las verdades universales sin posibilidad de equivocarse. Si conseguía —decía Descartes— volver a los principios primeros y dudar de las ideas (muchas de enorme éxito) acumuladas a lo largo de la historia filosófica; si llegaba a ser libre de sus anteriores creencias y establecer un método de pensamiento nuevo y fiable, entonces quizá llegaría a establecer algunas verdades universales.

Touchés! Con estos enunciados ya podemos otear algunos trazos del pensamiento cartesiano que nos fascinarán como innovadores:

1. Debemos poner en duda toda creencia establecida por las leyes de la tradición.
2. Es necesario reformular nuestros principios a la luz de nuevos métodos de pensamiento fiables.
3. El éxito en causas anteriores no nos garantiza el éxito futuro.
4. Debemos llegar a nuestra realidad desde nuestra única certeza: yo pienso y por ello soy.
5. Es difícil conseguir éxitos universales, pero podemos intentarlo.

El secreto mejor guardado del método cartesiano es su duda metodológica. La duda cartesiana. Y decimos «mejor guardado» a pesar de ser universalmente conocido: muy pocos seres humanos lo aplican. Quizá por ello existen pocos innovadores.

La duda cartesiana consiste en reflexionar acerca de todo aquello en lo que creemos como si fuera falso. Es la duda epistemológica, la duda como único método de conocimiento de la verdad. Es la «gran provocación».

Solo podemos creer en alguna cosa si estamos seguros de que es cierta. Una sola indicación de que puede ser falsa es suficiente para que la desechemos, lo cual no significa que todo aquello de lo que dudamos no pueda ser cierto. En principio, la duda no pone en cuestión la verdad de lo que dudamos, simplemente utilizamos la duda para comprobar si en realidad es cierto o no. Si no llegamos a ninguna conclusión, al menos tendremos una: no estamos seguros de si es cierto o falso. Y eso ya es mucho.

La duda cartesiana como método epistemológico es extraordinariamente fecundo, pero agotador. Dudar siempre, y de todo, construyendo nuestro conocimiento solo con nuestras certezas comprobadas no está al alcance de cualquier humano con menos capacidad de raciocinio que Descartes. Pero ello no invalida su propuesta, es más, quizá confirma su genialidad.

La duda cartesiana es la provocación por excelencia de cualquier innovador. La recomendamos efusivamente para cualquiera que se proponga llegar a propuestas innovadoras, ya sea en la vida personal, laboral, empresarial o social. Ninguna innovación verdadera, ningún nuevo «océano azul», puede surgir sin poner en cuestión lo que hemos hecho hasta ahora, dudando de nuestras «verdades» anteriores como base creativa. Somos poco cartesianos al afirmar que la duda cartesiana quizá no debe ponerse en duda.

Anotemos algunas «verdades» (sugerimos que cada lector detecte algunas decenas más que considere oportunas) sobre la vida de las personas. Todas ellas (las escritas y las aportadas por el lector) se pueden poner en duda, y de la duda surgir innovaciones interesantes:

- Dios existe y rige nuestra vida.
- Dios no existe y somos libres.
- La familia es la unidad social universal.
- La mujer y el hombre son diferentes/iguales (ambas afirmaciones podrían ponerse en duda).
- Los niños son buenos por naturaleza.
- Los jóvenes son revolucionarios; los adultos, conservadores.
- El sexo es placer (o no lo es, dos nuevos casos para la duda).
- El trabajo debe remunerarse.
- He nacido con un destino en el mundo.
- Debo ser el mejor en algo.
- Los sueños son socialmente improductivos.
- La locura aleja de la verdad.
- Las drogas son aceptables/inaceptables (dualidad sobre la que reflexionar con independencia).
- La política y los políticos son prescindibles/imprescindibles.
- La democracia occidental es el mejor sistema político.
- La teocracia oriental es el mejor sistema político.
- La dictadura es el mejor sistema político (etcétera...).
- Las naciones son libres.
- La globalización es la panacea del desarrollo.
- «Poseed la tierra y sojuzgadla, y dominad los peces del mar y las aves del cielo.» (He aquí una duda sobre nuestra misión en la tierra.)
- Todos los hombres son distintos/iguales.
- (El lector puede añadir aquí sus propuestas.)

La provocación de Descartes es quizá la más completa de todas:

**PO: NO CREAS EN NADA
DE LO QUE NO PUEDES DUDAR**

Sin duda, las certezas son malas consejeras de la innovación.
¿Incluso esta?

Capítulo III

El marco conceptual: las siete dimensiones de la creatividad



¿Es cierto que todos somos creativos o es solo una frase que usan algunos autores astutos para vender más libros, engatusando a la gente? ¿Hay personas más creativas que otras? ¿Por qué?

¿Se puede aprender a ser creativo? O, aún mejor, ¿podemos desarrollar la creatividad que ya tenemos? ¿Dónde reside la capacidad creativa, en realidad? ¿En los genes? ¿Sólo son creativos los genios?

Preguntas como las anteriores han suscitado intensos debates en los últimos años. Debates no solo entre los expertos, sino también entre la gente normal. La creatividad está de moda, y quien más quien menos tiene una opinión al respecto.

En este apartado del libro queremos dar la nuestra sobre lo que constituye la base de la personalidad creativa. Pretendemos analizar las fuentes de la creatividad, aquellos factores que, bien combinados, dan como resultado el florecimiento constante de la inventiva en los individuos. Dicha tarea no es fácil. Al contrario. Acotar y estructurar la creatividad es algo antinatural puesto que tiene mil formas y expresiones. Uno puede ser creativo si abre la nevera y, al encontrar solamente una cebolla y un huevo, es capaz de hacer un magnífico arroz con esos ingredientes. Otras personas son imaginativas con su voz, manipulando máquinas, enseñando, escribiendo y un sinfín de cosas más.

Necesitamos, de entrada, clarificar un poco las cosas. El experto Edward de Bono distingue entre dos tipos de creatividad: en primer lugar, la que está asociada a una determinada habilidad. Por ejemplo, alguien que tiene una capacidad casi innata para dibujar espléndidamente. Sin embargo, existe otra manera de ver la creatividad, que puede definirse como *la capacidad para pensar de forma excelente, superando problemas, generando ideas nuevas y desafiando convencionalismos*. Para De Bono, esa es la forma de creatividad más importante. Además, cuando ambas se ensamblan, los resultados pueden ser extraordinarios (el hábil dibujante puede convertirse en un autor de cómic transgresor, por ejemplo).

Por tanto, llamaremos creatividad a la capacidad de pensar de forma alternativa para generar ideas originales y que añadan valor en un campo específico. Sin originalidad no es posible ser creativo. Pero esta, en sí misma, no es suficiente si no va acompañada de generación de valor. Si para aumentar las ventas de una gran superficie un empresario decide colocar, en el centro del local, un elefante pintado de blanco, sin duda habrá encontrado una idea original. Sin embargo, ¿atraerá ese elefante a más clientes? Dicho de otra manera: ¿el valor que aporta tener un elefante pintado de blanco en el centro del local es suficiente para generar más negocio? Solo a partir de la combinación justa y equilibrada de ambos factores es posible producir innovaciones, es decir, resultados exitosos como consecuencia del desarrollo de ideas creativas.

La creatividad no es patrimonio de nadie. Todos podemos ser razonablemente creativos, especialmente si lo deseamos y encontramos la vía adecuada para la cristalización de nuestro potencial. Es cierto que hay personas más creativas que otras, pero eso no está tanto en función de una supuesta mejor dotación genética o de una inteligencia superior, sino de un conjunto de factores relativamente complejos que no es fácil describir con una simple palabra. Seguramente, la creatividad es la expresión de muchas cosas: inteligencias múltiples, actitud ante la vida, educación recibida, apertura mental, actitud positiva, conocimiento de técnicas de pensamiento creativo, influencia del entorno... Todos estos factores son importantes. Cuando se aúnan e inciden poderosamente en la vida de una persona pueden convertirla en un genio o en alguien especialmente creativo. Por el contrario, cuando las circunstancias se alían en contra, el resultado puede ser desastroso: individuos sin rumbo, incapaces de expresar su potencial y, aún peor, con la creencia profunda de que no son creativos y de que no pueden hacer nada para serlo.

Nos gustaría analizar con un poquito más de detalle los elementos que inciden en el florecimiento de la creatividad en las personas. Ese es el objetivo de este apartado del libro. El lector podrá comprobar hasta qué punto las siguientes dimensiones de la creatividad se ajustan a su vida personal: cuáles le afectan directamente y cuáles le tocan de lejos.

Sobra decir que una clasificación como la siguiente siempre es una aproximación. Sería estúpido por nuestra parte pretender acotar el terreno lúbil, movedizo, relativo y científicamente inexplorado de la creatividad humana. Lo que ofrecemos es solo un ensayo, una aproximación. Eso sí, lo más rigurosa posible.

Pensamos que un individuo creativo encuentra su centro de equilibrio gracias a las siete dimensiones que explicamos a continuación. De hecho, podríamos analizar la vida de personajes reconocidamente creativos a través de las dimensiones aquí expuestas. Estas son:

Dimensión 1: Las creencias

Dimensión 2: El entorno

- Dimensión 3: Las inteligencias múltiples
- Dimensión 4: El trabajo en equipo
- Dimensión 5: El pensamiento creativo
- Dimensión 6: El liderazgo creativo
- Dimensión 7: La pasión creativa

Dimensión 1: LAS CREENCIAS

Al principio, Dios creó las creencias. En efecto, somos lo que somos merced a nuestro juego interno de creencias. Una creencia es un conjunto de percepciones, pensamientos y convicciones sobre un tema específico, que determina, en gran medida, nuestra conducta. Así, si creo que las mujeres no son tan válidas profesionalmente como los hombres —se trata de un ejemplo, no de una creencia de los autores, desde luego— tendré tendencia a pensar que merecen un salario inferior. Si pienso que no soy creativo, mi comportamiento estará enfocado a la repetición de patrones que ya conozco, en ningún caso a la construcción de patrones nuevos.

Las creencias son el resultado de la convergencia de elementos como la educación familiar y escolar, la influencia de las amistades, la observación de la realidad a través de los filtros de una determinada cultura, etc. No es fácil analizar al detalle los orígenes de nuestras creencias y, seguramente, tampoco sea necesario. Lo importante es darnos cuenta de hasta qué punto estamos condicionados —privados de libertad— por nuestras creencias negativas.

Pensar que todo es posible, que uno puede ser razonablemente creativo, que hay que probar cosas sin miedo a equivocarse, que es bueno correr algunos riesgos, que es interesante compartir puntos de vista con los demás, etc., pueden ser algunas de las creencias positivas que faciliten que cualquier persona pueda actuar bajo niveles notables de inventiva. Lo contrario, es decir, sucumbir ante creencias negativas del tipo «como ya está todo inventado», «yo no soy nada creativo», etc. —suele generar poca creatividad.

Si una persona posee creencias negativas sobre la creatividad —en especial sobre la propia—, y se da cuenta de ello, tiene también un grave problema, puesto que alterar las creencias no es algo fácil. Sin ánimo de ofrecer recetas mágicas, creemos que ese individuo debería informarse y formarse sobre creatividad en profundidad. Quizá consiga, de esa forma, cambiar poco a poco sus creencias negativas al respecto. De hecho, este es uno de los principales problemas de muchos directivos y empresarios: no creer en el tema aunque se vean obligados a afrontarlo, a veces por cuestiones baladíes como la moda o «el qué dirán». Si no poseen una convicción auténtica sobre la creatividad, serán incapaces de llevar a cabo transformaciones profundas en la manera de gestionar su organización.

Dimensión 2: EL ENTORNO

Existimos en función de un entorno que nos mantiene, alimenta e inspira. Como dijo el filósofo, sin nuestra circunstancia no seríamos nadie —o más bien, poquita cosa—. Uno de los padres del movimiento antipsiquiátrico, Ronald Laing, narraba un experimento que es mejor no probar en carne propia. Decía Laing en sus escritos que si se empieza a tratar a un esquizofrénico como a una persona normal, empieza a dejar de lado algunos o bastantes de los síntomas propios de esa enfermedad. Y también al revés: si se trata a una persona normal como si fuera esquizofrénica, acabará siéndolo —o casi—. La importancia de lo que sucede a nuestro alrededor es tal que puede llegar a alterar nuestra esencia como seres humanos.

Como consecuencia, un entorno creativo despierta mucho más fácilmente nuestra capacidad creativa que un ambiente reacio a las novedades y al cambio. Cuando uno tiene la suerte de vivir en un lugar donde puede decir lo que piensa —dentro de unas normas—, probar cosas nuevas, arriesgarse —dentro de unos límites—, conversar, mezclar realidades, hacer conjeturas, pensar libremente... no es difícil, a corto plazo, convertirse en una persona más o menos creativa. Es cierto que, a veces, algunos individuos sometidos a privaciones de todo tipo —pienso en Victor Frankl en el campo de concentración— pueden desarrollar grandes dosis de creatividad. Pero no es lo corriente. Frente a un entorno que asesine lo creativo, la mayoría de las personas sucumben.

Desgraciadamente, en muchas empresas, universidades, escuelas, etc., esto todavía no se comprende. La gente trabaja, estudia y convive en entornos masificados, aislados, tristes y poco estimulantes para el desarrollo natural y espontáneo de la creatividad. Los despachos y las aulas están concebidos como simples almacenes de personas, en los que cada individuo tiene una función específica que cumplir y poca cosa más. El concepto de cadena de montaje todavía tiene demasiado peso. De hecho, algunas organizaciones funcionan todavía bajo este esquema: todo está perfectamente diseñado para que cada persona desarrolle su trabajo de forma precisa, a menudo aislándose de los demás.

Es imprescindible un cambio en este sentido. Afortunadamente, en muchos lugares del planeta ya se está dando. Organizaciones que cuidan de sus trabajadores porque son conscientes de la importancia de dar todo tipo de facilidades para el surgimiento de ideas creativas. Entornos estimulantes que provocan oleadas de conductas de libertad, hibridaciones de formas de ver las cosas, ambientes divertidos, transformadores... Necesitamos modificar de forma radical nuestra manera de trabajar. Solo así liberaremos a personas y equipos de los yugos del paradigma que nos domina desde hace más de dos siglos.

Dimensión 3: LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

La creatividad humana, de alguna manera, está relacionada con nuestras capacidades, con nuestras inteligencias. Los humanos tenemos tendencia a ser más creativos en los campos de actividad que mejor conocemos. Así, hay personas extraordinariamente creativas cocinando, otras resolviendo complicadas operaciones matemáticas y otras realizando acrobacias en el aire.

De entrada, creatividad e inteligencia pueden no guardar demasiada relación. Las personas consideradas «inteligentes», en una prueba para evaluar el cociente intelectual, por ejemplo, no necesariamente arrojarán resultados creativos en la vida real. Es decir, alguien podría ser considerado inteligente y luego no ser capaz de expresar esa inteligencia a través de actos imaginativos. Esta contradicción existe o no en función del concepto de inteligencia con el que se trabaje. Una idea demasiado restrictiva de inteligencia —por ejemplo pensar en la inteligencia solo en términos lógico-matemáticos— puede sentar la base de este antagonismo entre ambos conceptos. Una persona muy estructurada mentalmente podría tener dificultades para elaborar soluciones creativas más espontáneas o intuitivas. De hecho, en la realidad suele suceder precisamente eso.

Sin embargo, una definición más compleja del fenómeno de la inteligencia puede explicar con más nitidez los múltiples comportamientos creativos humanos. El modelo de las inteligencias múltiples, propuesto por el psicólogo Howard Gardner, así lo hace. Permite entender que las personas tenemos diversas inteligencias y que nuestro comportamiento creativo depende, en buena medida, de conocerlas y explotarlas de forma adecuada. Gardner afirma que hay, por lo menos, nueve inteligencias distintas: lingüística, espacial, lógico-matemática, musical, existencial, intrapersonal, interpersonal, naturalística y cinestésico-corporal. Todos poseemos niveles relativamente altos de alguna de estas inteligencias. Lo importante es darse cuenta y desarrollar nuestro potencial con plenitud. La creatividad, en consecuencia, será el resultado de la interacción de nuestras inteligencias predominantes con el resto de dimensiones analizadas.

Dimensión 4: EL TRABAJO EN EQUIPO

Hay que dejar de lado, de una vez por todas, la idea de que la creatividad es un acto que tiene lugar en la mente aislada de una persona, tras una experiencia de epifanía que le provoca un estado de lucidez suprema que acaba con el surgimiento de alguna idea genial. Aunque esto puede ocurrir, la mayoría de buenas ideas son resultado de procesos más o menos largos, en los que participa más de una persona. Aunque es evidente que hay excepciones a la regla, la creatividad en equipo es mucho más potente que la individual.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas con objetivos claros que aprenden a colaborar de forma coordinada para conseguir objetivos predeterminados. Por tanto, la individualidad se difumina en beneficio de la colectividad. No es que las personas no sean importantes, sino que adquieren más relevancia en la medida en que son capaces de interactuar con las otras y conseguir resultados a través de la cooperación. Ahí es donde la creatividad juega un papel esencial. Un equipo creativo está compuesto por un conjunto de personas que se propone generar ideas sobre un determinado tema, utilizando o no metodologías al respecto. Cuando logran hacerlo con la máxima sinergia, los resultados pueden ser extraordinarios.

Los métodos de trabajo de IDEO, una empresa californiana que innova para las demás, son brillantes en ese sentido. IDEO desarrolla innovaciones especialmente en el campo del diseño, pero es capaz de aplicar sus métodos a casi cualquier tipo de empresa que necesite tener productos, servicios o estrategias creativas. Al atender un proyecto, IDEO conforma un equipo interdisciplinario, compuesto normalmente por un ingeniero, un psicólogo, un antropólogo, un experto en marketing, un biólogo, un lingüista y un especialista en diseño. Lo importante es que los integrantes de estos equipos aprenden a respetarse, escuchar, generar ideas intentando integrar las perspectivas contradictorias y trabajar bajo un envidiable ambiente de sinergia y colaboración. Los resultados saltan a la vista: IDEO, una firma relativamente pequeña, figura en el *ranking* de las empresas más innovadoras del planeta.

Los éxitos del FC Barcelona en la temporada 2008-2009, en la que se convirtió en triple campeón —Liga, Copa del Rey y Liga de Campeones— se debieron, mucho más al saber hacer del entrenador, Pep Guardiola, que a la existencia de individualidades extraordinarias —Messi, Henry, Xavi, Iniesta, Eto'o, etc.— en el equipo. El técnico fue capaz de conformar un plantel integrado, conjuntado y con un solo objetivo en la cabeza: trabajar con humildad, día a día, aprovechando lo mejor de cada uno en aras del equipo.

«Nosotros» casi siempre es mejor que «yo». Cuando un conjunto de personas corrientes se dispone a trabajar con energía, entrega, pasión y coordinación puede conseguir resultados extraordinarios. Esa es la magia de los equipos y la clave de los procesos de creatividad e innovación.

Dimensión 5: EL PENSAMIENTO CREATIVO

Pero ¿cómo se obtienen las ideas? ¿Es realmente fácil ponerse a pensar y generar cientos de asociaciones creativas que desemboquen en productos o servicios de éxito? ¿Es sencillo innovar?

Edward de Bono definió con magistral sencillez uno de los procesos mentales más implicados en la generación de ideas: el pensamiento lateral. Para De Bono nuestra mente es como un contenedor de pautas y modelos estructurados en torno a conceptos más o

menos reconocibles. Por ejemplo, si alguien dice «hotel», nuestra mente rastreará toda la información disponible sobre ese tema. Durante un tiempo determinado acumularemos toda o casi toda la información, emociones y recuerdos que sobre los hoteles haya en nuestra mente. Michael Michalko ha llamado a este proceso «pensamiento retrospectivo». Sabemos, por ejemplo, que los hoteles tienen habitaciones y que, en ellas, hay camas. También somos conscientes de que cuentan con una recepción, donde alguien nos atiende cuando llegamos o nos vamos. Asimismo, sabemos que cuando vamos a un hotel tenemos que pagar. Llamamos a este conjunto de características elementales sobre el objeto de trabajo (en este caso, un hotel) «asunciones básicas».

Todas estas pautas, además, están entrelazadas entre sí por vínculos de orden lógico. Es decir, no solemos pensar en jirafas o en submarinos cuando pensamos en hoteles. Camas, habitaciones, recepción y demás elementos constitutivos del concepto «hotel» están fuertemente relacionados y jerarquizados entre sí. Es por ello que si, a continuación, alguien nos invita a pensar en un «hotel innovador», nuestra mente tiene problemas. ¿Un hotel innovador? Nuestro cerebro no puede hallar pautas que correspondan a esa clasificación, puesto que para que un hotel sea realmente innovador debe dar respuesta a unas pautas que todavía no están inventadas y que, por tanto, todavía no moran en ningún cerebro. De ahí la dificultad que tenemos, la mayoría de las personas, para ser creativos. No sabemos encontrar los mecanismos que nos permitan crear nuevas estructuras de pautas. Sin embargo, De Bono afirma con firmeza que podemos aprender a hacerlo. El procedimiento consiste en forzar, de forma deliberada, la construcción de nuevas pautas que sean capaces de generar conceptos innovadores. En esto consiste la provocación. Vamos a invertir algunas de las asunciones básicas sobre el hotel del ejemplo anterior:

- PO: Un hotel sin habitaciones.
- PO: Un hotel sin recepción.

No es complicado encontrar ideas (aunque de entrada puedan parecer demasiado locas o difíciles de aplicar) ante dos provocaciones de este tipo:

- Un hotel con una sola habitación, quizá muy lujosa y cara.
- Un hotel con una habitación-comuna, que alquile camas muy baratas.
- Un hotel con habitaciones de tamaño regulable.
- Un hotel cuyas habitaciones se alquilen por horas.
- Un hotel con habitaciones que funcionen como exposiciones permanentes de arte (habitación-museo).
- Un hotel con habitaciones-despacho (sala de reuniones privada, conexiones, tecnología para presentaciones, etc.).
- Un hotel donde las habitaciones no se llamen habitaciones.

- Un hotel donde las habitaciones sean tan diferentes que realmente parezcan otra cosa.
- Un hotel sin recepción, solo hay que introducir nuestros datos para obtener la llave, previo pago a través de Internet.
- Una recepción robotizada.
- Una recepción virtual a través de Internet.
- Recepcionistas que atiendan a través de una videoconferencia.
- Una recepción dirigida por niños.

Las ideas anteriores pueden ser buenas o no. Pero son ideas. Y muchas de ellas pueden contener semillas de innovación, sobre todo si sabemos desarrollarlas utilizando movimientos positivos. De hecho, algunas de ellas ya se han aplicado con éxito en distintos hoteles europeos.

¿De dónde viene, entonces, el concepto de «pensamiento lateral»? Si nuestra mente es un receptáculo de pautas retrospectivas, una provocación sita en el exterior puede romperlas y conseguir una reestructuración que suponga la consecución de ideas originales y creativas. Se trata de ir más allá del «más de lo mismo», gracias a la provocación y al movimiento. Esta operación nos permite reintroducimos en el sistema de pautas pero con criterios diferentes. Rompemos pues las pautas retrospectivas y encontramos soluciones innovadoras al problema del hotel.

Analícemos ahora, con más detalle, cómo funcionan las provocaciones, los juicios y los movimientos en creatividad.

- PO: Las lámparas no dan luz.
- PO: Los zapatos no tienen suela.
- PO: Los libros no tienen portada.
- PO: El café es blanco.
- PO: Los relojes funcionan al revés.
- PO: El agua es negra.

El lector ha podido comprobar fácilmente la absurdidad de las expresiones anteriores. ¿Una lámpara que no da luz? ¿Un café blanco? Sin embargo, saber funcionar a través de provocaciones es una pieza esencial del trabajo creativo. No se trata, la mayoría de las veces, de tomar al pie de la letra la provocación. Es imposible, por el momento, que el café sea blanco o que las lámparas no sirvan para dar luz. Nuestra mente tiene tendencia a juzgar negativamente las provocaciones porque parecen absurdas e inútiles. Además, todos tenemos en nuestro interior un «asesino de la creatividad» (*creativity killer*), que hace que caigamos fácil y rápidamente en el desprecio y la crítica ante cualquier idea que no nos guste o que consideremos mala. Existen decenas de expresiones para ser crítico con las ideas:

- Eso ya está inventado.
- Esa idea no funcionará.
- Es demasiado caro.
- Los jefes no lo aceptarán.
- Nuestra empresa es demasiado pequeña para eso.
- Ya lo intentamos antes y no funcionó.
- ¿Por qué tengo que complicarme la vida con eso?
- Eso es una tontería. Hagamos cosas serias, por favor.

Hay organizaciones en las que la creatividad está paralizada porque es víctima constante de expresiones parecidas a las anteriores. Siempre hay alguien que, en tono pesimista y omnisciente, sentencia: «Todo está inventado» o «Eso no puede hacerse». Este espíritu mata la creatividad y, por ende, la innovación. Se trata de empresas escleróticas, donde la energía creativa queda estancada en los cerebros de personas y equipos frustrados por no poder dar rienda suelta a sus ideas y contribuir al desarrollo de la organización. «Yo no le pago a usted para que piense, sino para que trabaje», es la frase desafortunada que todavía se oye hoy en día en muchas empresas.

Frente a la actitud del juicio negativo, hay que imponer el movimiento positivo. Si lo fácil, en cualquier reunión creativa, es cargárselo todo, hagamos precisamente lo contrario. Aceptemos de entrada cualquier idea, sin dejarnos llevar por sensaciones negativas de ningún tipo. Más bien pensemos: «Mmm, esta idea no parece muy adecuada, pero quizá si pensamos un poco podremos transformarla en algo interesante». Esa es la actitud triunfante en las sesiones creativas y, en general, en las organizaciones que innovan. Nunca hay que dar por perdida una idea, aunque parezca perdedora. ¿Café blanco? Es posible que esta idea provocativa nos permita colorear el café molido descafeinado para que una vez vertido en un frasco de cristal sea más fácilmente diferenciable. Tendríamos pues un café de color algo más claro que el café negro. ¿Lámparas que no dan luz? ¿Y por qué no hacer lámparas de decoración, cuya función no sea dar luz, sino simplemente ornamentar un rincón para crear un ambiente agradable —para dormir la siesta, meditar, tomar copas con amigos—? Podríamos, como hace IKEA, buscar un nombre creativo para dichas lámparas, que las diferenciara del resto. ¿Lámparas SINLUZ? ¿Lámparas SL? ¿NoLight?

El movimiento positivo es, pues, aquella operación mental que, al contrario que el juicio negativo, nos permite, a partir de una idea, avanzar hacia su mejora:

- He pensado que se podría hacer un yogur de tomate.
- ¿De tomate? Pero eso no lo comería nadie (juicio).
- ¿Por qué no?
- Porque los yogures son dulces (juicio).
- ¿Y por qué tienen que ser dulces? ¿Quién lo ha dicho?

- La gente (juicio).
- Bueno, pues yo quiero hacer yogures de tomate. Serían buenísimos...
- Hombre, quizá podríamos lanzar una línea de yogures de verduras (movimiento).
- ¡Sí! Sería un impacto...
- Pero se me ocurre que quizá deberíamos sustituir el nombre de «yogur» por otra cosa. El yogur suena a dulce (movimiento).
- ¿Vege-Yogur? (movimiento)
- ¿Y por qué no hacemos yogures que combinen frutas y verduras?
- La zanahoria y la manzana mezcladas están riquísimas (movimiento).
- Vaya, no parece mala idea. Deberíamos buscar cuantas combinaciones entre una fruta y un yogur puedan hacerse (movimiento).
- ¿Manos a la obra, entonces? Esto promete...

Esta conversación ilustra las diferencias entre el lenguaje negativo, que cierra las puertas a la evolución de las ideas (juicio), y el lenguaje positivo, que pugna por crear caminos nuevos a partir de realidades extrañas (movimiento). La mente creativa, por tanto, es capaz de encontrar originalidad a partir de elementos desconcertantes, sugerentes; en una palabra: provocativos. De ahí la extraordinaria utilidad de romper las pautas del pensamiento convencional o vertical.

Existen muchas otras metodologías para generar provocaciones: las palabras obtenidas al azar, los cinco «por qué», las preguntas fantásticas, etc. Lo importante es quebrar las pautas de pensamiento retrospectivo del cerebro y crear nuevos escenarios, susceptibles de ser desarrollados a través de sucesivos movimientos.

Dimensión 6: EL LIDERAZGO CREATIVO

Sin influencia, la creatividad puede no servir para nada o para muy poco. Además de tener ideas, es importante incidir en los demás (en especial si son nuestros jefes, valedores o financiadores), porque de lo contrario la idea no servirá de nada. Las personas que cuando creen que tienen entre manos una idea interesante tratan de imponerla, generan con su actitud más rechazo que otra cosa.

En este sentido, la llamada «inteligencia emocional» (o social, según como se mire) propugnada por autores como Daniel Goleman, puede ser una perfecta aliada de la creatividad. Es evidente que una idea, en sí misma, no tiene por qué poseer mucho valor. Es necesario trabajarla, desarrollarla, perfeccionarla y venderla. En todo este proceso es fundamental estar acompañado de otras personas. Por tanto, la capacidad de relacionarse y de liderar del autor de la idea incidirá poderosamente sobre su éxito *a posteriori*.

Competencias propias de las inteligencias antes mencionadas —como la empatía, el autocontrol o la capacidad para generar *rapport*— son esenciales en cualquier proceso de socialización de una idea.

Pero, además, si usted es el máximo responsable de una empresa o de un proyecto, debería tener la facultad de liderar la venta de una idea —sea suya o no— si se considera que es suficientemente buena y que puede cambiar parcial o totalmente el rumbo de su organización (nuevo producto o servicio, cambio organizativo, nueva forma de relación con el cliente, etc.). Para que las ideas triunfen, es importante que, en el ámbito interno, el máximo número de personas se enamore de ellas. El liderazgo no supone la imposición de algo, sino la capacidad para ilusionar a un colectivo y lograr que comparta, de forma voluntaria, la ilusión en un determinado proyecto de futuro. Si lo conseguimos, es muy probable que la ilusión interna se contagie externamente. Nuestros clientes o consumidores percibirán que tenemos algo grande entre manos, y querrán compartirlo. Se dice que las organizaciones innovadoras son las que emiten un discurso que «engancha», que atrae, que seduce...

Richard Boyatzis se refiere a todos estos fenómenos con el nombre de «liderazgo resonante». Contrariamente a la «disonancia», fenómeno que se produce ante la falta de armonía colectiva —músicos tocando sus instrumentos de forma descoordinada, por ejemplo—, la «resonancia» implica hablar un mismo lenguaje, compartir una misma cadencia musical, lograr hacer música de forma atractiva y sincronizada, generando una sensación de armonía y satisfacción colectiva. Es importante partir de esta base para lograr innovaciones importantes. Y el líder o autor de la idea tiene en ello un papel esencial: de su actitud de liderazgo dependerá que las cosas vayan de una u otra manera.

Si el lector quiere experimentar musicalmente la sensación de resonancia le sugerimos que escuche con atención las voces de la parte final de «Hey Jude» de los Beatles o los fantásticos coros de la canción «Reckoner» de Radiohead:

«Because we separate
It ripples our reflections».

Dimensión 7: LA PASIÓN CREATIVA

¿Conoce a alguna persona creativa que no esté encantada con lo que hace?, ¿que se aburra soberanamente durante sus actuaciones más sobresalientes? o ¿que no tenga interés y curiosidad respecto a sus temas predilectos? Parece altamente improbable, puesto que la mayoría de las veces la creatividad surge de la diversión, la motivación, el disfrute, la pasión, incluso de la sana obsesión. Es difícil que una persona sea creativa por obligación. No es imposible, pero es bastante difícil de observar en la realidad. Disfrutar con lo que uno hace es la antesala del trabajo creativo. Hay que dejar aparte,

de una vez por todas, las monsergas pseudocientíficas sobre la creatividad, los genes y demás zarandajas. La creatividad es hacer, a gusto, lo que uno desea: disfrutar, alucinar, estar encantado, investigar, probar, ensayar, descubrir, fantasear, imaginar...

El psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi descubrió, hace algunos años, que los humanos, cuando hacemos algo que nos gusta mucho, entramos en una fase de *flow* o «fluencia» en que la sensación de ego desaparece (nos fundimos con la actividad que estamos realizando) y las coordenadas temporales cambian radicalmente (el tiempo pasa sin darnos cuenta). En teoría, eso debería ocurrirnos casi siempre que estamos realizando algún acto creativo: pintar, dirigir un equipo de ventas, dar clase, concebir un eslogan publicitario, componer música, jugar a fútbol, escribir... Cuanto mayor es el goce relacionado con la actividad, mayor sensación de fluencia.

Imagine que usted es una afamada geóloga, experta en minerales. Tiene un pequeño laboratorio en casa, con cientos de muestras mineralógicas, lentes de observación, microscopios, reactivos químicos, libros y revistas de mineralogía. Pendiente de su correo electrónico, no puede dar crédito al mensaje que acaba de recibir de un buen amigo suyo, geólogo explorador, que está pasando unos meses en una remota región del Atlas africano:

«Luisa, no te lo vas a creer, pero tengo algo grande entre manos. Como sabes, estoy explorando unas cuevas semidesconocidas en las montañas del Atlas. Ayer penetramos por una sima y descubrí un mineral por ahora desconocido. Lo que oyes, pequeña. Se parece a la labradorita (ya sabes, feldespato plagioclásico) pero no lo es. Nunca me había pasado nada parecido. Bueno, que sepas que te he mandado unos fragmentos. Disfrútalos y hablamos a mi regreso.

Un abrazo,
Marcos»

«Un mineral nuevo», piensa usted, enormemente excitada. Efectivamente, al cabo de una semana recibe en su domicilio un paquete, perfectamente sellado, remitido por Marcos. Con manos temblorosas, procede a abrirlo. Y en su interior descubre cuatro fragmentos de un mineral desconocido. Lo que más desea en ese momento es tener tiempo para analizarlo y descubrir sus propiedades, su estructura cristalográfica, su color... Son las once de la mañana. Repasa su agenda: tiene un compromiso con un amigo, Javier, para comer juntos a las dos. Después, clase en la facultad de geología, de cuatro a cinco. «Me quedan un par de horas o tres para meterme a fondo en el tema antes de ir a comer con Javier», piensa.

Tras lo que parece simplemente «un ratito», Luisa consulta su reloj de pulsera y, con enorme asombro, descubre que son las siete de la tarde. Ha estado absolutamente absorta durante ocho horas.

¿Qué le ha sucedido a Luisa? ¿Por qué ha perdido la noción del tiempo de una forma tan escandalosa? Volveremos a analizar este tema cuando hablemos del segundo elemento de la trilogía de la innovación: el trabajo. Los estudios de Csikszentmihalyi

demuestran que las personas o los equipos en estado de fluencia son capaces de conseguir metas extraordinarias, al tener su cerebro (racional y emocional) perfectamente alineado con la acción creativa específica.

En cualquier caso, la pasión creativa es el ingrediente mágico de la acción creativa humana. Sin ella, convertimos nuestros actos en mera rutina. Con ella, podemos lograr alcanzar nuestros sueños.

Capítulo IV

Decálogo del creativo



A continuación ofrecemos diez reflexiones prácticas para ayudar al lector a mejorar, día a día, su creatividad. No se trata de recetas fáciles que puedan aplicarse en cinco minutos a su compleja y ajetreada vida. Así, en un santiamén, no funcionará. La creatividad es una práctica continua, que requiere paciencia, inteligencia, continuidad y, al final, un poquito de inspiración. Recomendamos al lector que analice con detalle las ideas que se exponen y que las ponga en práctica lo antes posible. Conseguir aumentar nuestra creatividad depende, en lo esencial, de dos cosas: alterar nuestras creencias (en positivo) respecto a nuestra capacidad creativa y practicar mucho, aprovechando cualquier circunstancia.

1. Aprenda a ser creativo/a

La creatividad, definitivamente, se aprende. Olvide ideas perniciosas acerca de los genes y el comportamiento creativo. Es algo demasiado importante como para que dependa en exclusiva de la genética. Hay miles de formas de ser creativo. Descubra los terrenos en que puede desarrollarla y practique con interés y pasión. Los resultados vendrán después de un tiempo. Por ejemplo, si el lector pretende ser creativo en la cocina, le sugerimos que observe comportamientos creativos y que, a partir de esa inspiración, intente encontrar un camino propio. ¿Cómo? Probando cosas, experimentando, divirtiéndose, compartiendo ideas con los demás, cocinando en equipo... hay mil maneras de poner a prueba una idea. ¿Quiere el lector ser creativo en cualquier otro terreno? Piense en formas alternativas de acercarse a esa realidad, formule provocaciones atrevidas y aprenda a generar ideas a partir de ellas. ¿Cómo hacer un jardín diferente? ¿Cómo organizar una empresa sin un aburrido organigrama? ¿Cómo diseñar un folleto para una empresa que rompa los moldes del sector? Hay miles de oportunidades esperándole. No se conforme con soluciones tipo «más de lo mismo». Investigue, reformule, replantee, provoque, sintetice y atrevase.

2. Salga de la norma

Haga cosas locas, poco convencionales, que le obliguen a mirar una determinada realidad a través de una óptica radicalmente distinta. Esta es una manera excelente de romper las gafas anticreativas que todos llevamos incorporadas sin darnos cuenta. Busque —como decía Lou Reed— el lado salvaje de la realidad. Aprendiendo a dar saltos radicales uno, poco a poco, va también aprendiendo a tener inspiraciones radicales, a saber ver aquello que nadie más ve. El problema es que, quien más quien menos, todos tenemos miedo a desviarnos de la norma, de lo que parece lógico y con sentido común. Sin embargo, como plantean la mayoría de autores y expertos en creatividad, es fundamental superar el temor a lo desconocido y romper las barreras de la normalidad de pensamiento. Solo atreviéndonos a no ser normales conseguiremos resultados creativos. Le proponemos algunos ejercicios locos:

- Intente dibujar su rostro. Seguramente pensará que no sabe dibujar, pero se dibuja más con el corazón que con la cabeza. Intente esbozar el rostro de su pareja, de un amigo o de un colega del trabajo. Disfrute experimentando, escriba un pequeño diario sobre lo que va experimentando.
- Invente un nuevo producto o servicio exagerando de forma evidente alguna de sus características. Por ejemplo, un yogur de manzana con una manzana gigante en el interior. Cuando tenga un listado de 20 o 30 ideas locas de este tipo, intente seleccionar las que tengan más sentido o las que prometan más, para poco a poco ir transformándolas en ideas posibles, adaptadas a la realidad de los mercados. Se dará cuenta de que partiendo de ideas muy extrañas puede llegar a cosas factibles.

3. Aprenda a combinar ideas

Juegue a las combinaciones entre elementos extraños. Por ejemplo, ¿cómo podrían combinarse las siguientes parejas de elementos?:

- Un gato y una grapadora.
- Un hospital y el taoísmo.
- Una escuela y las tarjetas de visita.
- Un banco y el Cirque du Soleil.
- Unas tijeras y la física cuántica.

La capacidad combinatoria es esencial en creatividad. Mezclar conceptos extraños, sin una aparente relación, para crear cosas nuevas y atractivas es una operación necesaria para conseguir innovaciones impactantes. Es imprescindible aprender a jugar con

conceptos antitéticos o muy distintos. Lejos de agobiarse y pensar que «no tienen nada en común», hay que soltar la mente, recuperar el espíritu imaginativo de nuestra infancia y decir lo primero que se nos pase por la cabeza. Solo de esa forma conseguiremos dejar de pensar «en serio» y seremos capaces de hibridar realidades aparentemente contradictorias. Por ejemplo, una espléndida práctica de manualidades en una escuela podría ser pedir a los niños que confeccionasen una tarjeta de visita, considerando lo que les gustaría ser en el futuro. De esta manera se alcanzarían diversos objetivos: proyectar al alumno hacia un futuro deseado (Dr. Daniel Pardeza, médico) y ayudarle a diseñar su tarjeta de visita de forma creativa. Las tijeras y la física cuántica, por su parte, nos podrían hacer pensar en diseñar unas tijeras de plástico muy liviano, para poderlas llevar en un avión sin necesidad de facturar el equipaje.

4. Estimule las conexiones neuronales

La creatividad, en gran medida, depende de la capacidad de su cerebro para crear múltiples circuitos de conexiones creativas, que puedan facilitarle en cualquier momento la generación de ideas. Los ingredientes de esos circuitos son conocimientos, emociones, capacidad de interrelación, agilidad mental, flexibilidad, ensayo-error, juego, capacidad para divertirse... Las personas creativas, ante un reto creativo, tienen una capacidad especial (que puede aprenderse y desarrollarse) para centrar su mente y encontrar rápidamente ideas y más ideas. Algunas personas saben cómo sintonizar adecuadamente con su cerebro para que, a partir de ahí, estalle la creatividad. Son momentos zen, momentos de brillo creativo.

A continuación encontrará grupos de cinco palabras de significado muy distinto. Lea detenidamente cada conjunto, relájese y deje que broten las ideas. Intente generar asociaciones nuevas entre los términos, encuentre caminos de desarrollo... y diviértase.

- Luz, sexo, rotulador, calculadora, goma de borrar.
- Elefante, paradigma, letra, zorro, baloncesto.
- Café, papel, serigrafía, vaca, dentista.
- Borrón, espárrago, tela, pescadería, ogro.

¿Ha pensado en un preservativo fosforescente? ¿Y en una goma de borrar con textura de tela? ¿En servir cafés cortados con leche de soja? ¿Una pescadería que vende, además, verduritas para hacer a la plancha? ¿Lámparas en forma de animales divertidos para los bebés que tienen miedo de dormir en la oscuridad?

5. Juegue con las palabras al azar

Acostúmbrese a utilizar, para cualquier reto creativo, una palabra al azar. Es un método que, con un poco de práctica, le ayudará en las situaciones más imprevistas. Se trata de una de las técnicas preferidas por Edward de Bono, el gran experto en creatividad y creador del concepto de pensamiento lateral. Cuando necesite ideas para algo, evite los métodos más convencionales, es decir, ponerse a pensar de forma lógica y causal. Al contrario, vincule su foco creativo con una palabra obtenida al azar. Puede extraerla de un listado previamente confeccionado o de un diccionario. Seleccione preferentemente sustantivos sencillos y fáciles de relacionar con otras cosas (oso, lápiz, mar, hormiga, noche, etc.). Evite adverbios, conjunciones, pronombres, incluso verbos. Rechace también vocablos demasiado complejos (ubicación, mojigato, chilindrón, optometría, etc.). Vamos a imaginar que necesita generar ideas para celebrar, de forma original, una fiesta de aniversario. Al consultar al azar su listado de palabras, obtiene el vocablo «niebla». Es importante que, a continuación, escriba en un papel o pizarra (si se trabaja en equipo) significados asociados a «niebla»: nube, agua, lluvia, miedo, terror, película, humedad, blanca, montaña, romanticismo, Escocia, contaminación, humo, hielo carbónico, etc. A continuación viene el paso fundamental: se trata de «forzar» conexiones entre las palabras obtenidas al azar y el foco creativo. Es imprescindible «creer» en la técnica. Si uno piensa, de entrada, que no puede existir ninguna conexión creativa, seguramente no la encontrará. Como afirma De Bono: «Si crees, creas». Imagine el amigo lector que, en su fiesta de aniversario, hace entrar a sus amigos en una sala oscura. Poco a poco van encendiéndose algunas luces y, a la vez, grandes dosis de «niebla» —provocada por distintos aparatos de hielo carbónico— van llenando la habitación. Una música misteriosa flota en el ambiente. ¿Se atreve a continuar generando ideas?

6. Genere conflictos, pero escuche

Aunque alguien pueda pensar lo contrario, el conflicto bien entendido es una de las fuentes más importantes de creatividad. Rodéese de gente que piense como usted y la falta de ideas está casi asegurada. A menudo las ideas nacen de la contraposición de pareceres, de visiones antitéticas de la realidad. De hecho, muchos inventos o productos innovadores han tenido su origen en la resolución espontánea o deliberada de dicotomías creativas. Las célebres agendas Moleskine, por ejemplo, son el resultado de la tensión entre algo estático y tedioso (llevar una agenda) y el gusto por la aventura, el diseño, el dibujo y la vida activa. El universo Moleskine no solo invita a anotar cosas en la agenda, sino a dibujar, trazar esquemas, explorar ciudades y, en definitiva, vivir una experiencia distinta a la de cualquier otra agenda.

Los conflictos pueden ser, casi siempre, oportunidades. Si vivimos el conflicto como un enfrentamiento o como una lucha, la creatividad no saldrá beneficiada de la situación. Sin embargo, al comprender que un conflicto puede ser la ocasión de explorar qué hay más allá de dos opiniones contrapuestas, abrimos un espacio para la mezcla y la síntesis. Para convertir los conflictos en oportunidades, eso sí, es importante saber escuchar, respetar a la otra parte y construir un espacio para la negociación y el acuerdo: la famosa concepción *win-win*, en la que dos o más partes pueden acabar ganando si son capaces de mantener una mentalidad de abundancia. Le recomendamos, por tanto, que no evite a las personas que piensan distinto. Al contrario, acérquese a ellas. Contraponga sus argumentos a los del contrario e intente, a partir de ahí, mantener un diálogo constructivo que desemboque en una solución que integre ambas perspectivas. Es, en efecto, el famoso pensamiento integrador defendido por algunos autores como Roger Martin o Bryan Mattimore.

7. Modele personas creativas

En los últimos tiempos, muchísimos expertos han explicado la enorme plasticidad de nuestro cerebro. Lejos de ser un órgano estático, es una extraordinaria esponja de aprendizaje y cambio. Pero eso depende, al menos en parte, de nuestras creencias. Si pensamos que «somos como somos», y ya está, difícilmente nuestras conexiones neuronales abrirán nuevos caminos. Si, por el contrario, estamos permanentemente abiertos a modificar nuestros hábitos y a introducir novedades, poseeremos un cerebro dispuesto a adaptarse a los estímulos de aprendizaje que le enviemos en cualquier momento. Eso, en creatividad y en muchas otras cosas, es esencial. Las personas inamovibles, con una concepción estática de sí mismas y de su entorno, difícilmente desarrollan una actitud creativa. Por el contrario, las personas curiosas, abiertas a las novedades, de espíritu crítico pero capaces de escuchar y aprender tienen muchas más posibilidades de desarrollar hábitos creativos.

Una práctica excelente es modelar (que no es exactamente lo mismo que imitar) a personas (conocidas o no) que nos parecen creativas. Uno de los pilares de la PNL (Programación Neuro Lingüística) es que si alguien fue capaz de hacer algo no hay ningún motivo por el cual no podamos intentar hacer lo mismo. Lo único que necesitamos es tener el modelo detallado que permitió a esa persona lograr esas elevadas dosis de creatividad. Si el lector se pone un techo demasiado alto (Leonardo da Vinci) y además no posee información específica sobre los modelos mentales que el genio utilizaba para pensar y crear, la frustración está asegurada. Si, por el contrario, el lector se fija en una persona creativa de su entorno y aprende a modelar sus comportamientos (preguntando, observando sus pautas de acción, comprendiendo qué mecanismos intervienen en su conducta creativa), es posible que logre cambios significativos.

¿A qué personas considera creativas? ¿Cree que puede comprender sus mecanismos de actuación? ¿Cómo? ¿Hablando con ellas, aprendiendo de ellas? ¿Existe algún personaje a quien admire? ¿De qué manera podría modelar sus capacidades creativas? Piense en ello y actúe, verá como en poco tiempo será capaz de conseguir aquello que parecía imposible.

8. Desarrolle sus sueños

Todo el mundo tiene sueños. Los sueños suelen referirse a deseos no conseguidos, utopías no alcanzadas o escenarios de futuro anhelados. Es una constante que los humanos tengamos tendencia a perseguir metas difíciles o imposibles, aunque a veces desistimos demasiado pronto.

Ser creativo es, en buena medida, ser capaz de conseguir, aunque sea en parte, las utopías personales. Para ello es necesario, una vez más, dotarse de una mentalidad positiva que permita ver el futuro con optimismo. Más allá de pensar que las utopías son imposibles, debemos aprender a trazar una senda que nos acerque a ellas. Walt Disney decía que, para conseguir cualquier cosa, son necesarias tres actitudes: la del soñador (que piensa que todo es posible), la del realista (que trabaja para hacer realidad los sueños) y la del crítico (que intenta superar los problemas y las barreras que van apareciendo durante el trayecto).

Intente, para conseguir ver cumplidos sus sueños, trabajar al revés de lo habitual. En primer lugar, escriba bien claramente su deseo. Déle las vueltas que sean necesarias, enamórese de él. En segundo lugar, empiece a pensar en las cosas que puede hacer, en este mismo instante, para empezar a acercarse a la situación utópica. No se preocupe si le parecen ingenuidades o pasos todavía muy lejanos. Ponga toda su energía en lograr superar esas primeras metas o barreras. Poco a poco, verá como la utopía no parece ya tan lejana, sino que se acerca y toma forma. Lea el fantástico libro de Deepak Chopra *Sincronicidad*. A través de él aprenderá que conseguir nuestros objetivos, por complicados que sean, es una práctica interesante, realista y muy atractiva. La psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross, especializada en acompañar a enfermos en fase terminal, cuenta que esas personas, al llegar a sus últimos instantes de vida, le confesaban que lamentaban no haber luchado más por sus utopías personales. Usted todavía está a tiempo.

9. La creatividad es una cosa seria

Hay una cierta tendencia a considerar que la creatividad es una cosa *light*, descafeinada, apta para poetas, diseñadores, publicistas y poco más. Pero el pensamiento creativo, lejos de falsos estereotipos, es una realidad válida para todo el mundo y una práctica

seria, científica y rigurosa. La creatividad surge cuando somos capaces de pensar diferente, cuando hacemos cosas que nadie más hace. A partir de ahí, los resultados pueden ser extraordinarios. El pensamiento creativo consiste en desarrollar nuevos mecanismos de acción mental que nos permitan generar ideas de forma fácil y eficaz. Algunas de las metodologías creativas más útiles son:

- Preguntar el porqué de las cosas: desafiar a lo obvio, a lo convencional, a lo evidente. ¿Por qué una oficina bancaria es como es?
- Formular provocaciones: tras un análisis de las asunciones básicas de algo, por ejemplo de una ducha (el agua de la ducha es incolora), aprenda a invertirlas (el agua de la ducha tiene colores) y a generar ideas atrevidas (una ducha, quizás en hoteles de lujo, donde se pudiera teñir previamente el agua de un color determinado, para disfrutar con el efecto —verde-relax, azul-frío—, etc.).
- Empatizar con el objeto de creatividad. ¿Quiere usted hacer un coche diferente? Siéntase coche. Aprenda a vivir, aunque sea durante unos minutos, como un coche. Así entenderá la realidad a través de la óptica específica de ser un coche. ¿Se le ocurre algo diferente?
- Sitúe una determinada realidad en otro contexto. Imagine que tiene que pensar en un hospital exclusivo para gente sana en extremo. ¿Cómo sería? ¿Qué ideas locas se le pasan por la cabeza? Cuando tenga veinte ideas, ¿cómo podría aplicarlas a un hospital convencional? ¿Le sirven de algo?
- Aprenda a pensar en SCAMPER («The SCAMPER way of life»), la famosa técnica creativa. Si quiere mejorar algo tan sencillo como un dispositivo *pendrive*, aplique los nueve pasos del SCAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Magnificar, Pensar para otros usos, Eliminar, Reordenar y Revertir).

10. La creatividad es algo muy personal

Este es un espacio libre para que usted, amigo lector, lo complete con su visión personal de la creatividad. No, no es que nos hayamos quedado sin ideas para el último apartado de este decálogo. Sucede que la creatividad es algo muy personal, hay millones de maneras de ser creativo. Por tanto, intente averiguar qué procedimientos —al margen de los descritos anteriormente— le facilitan a usted la generación de ideas creativas. Es muy importante que cada individuo tenga muy claro de qué manera o maneras específicas es capaz de solucionar problemas y resolver situaciones que necesitan de la creatividad a partir de su visión particular del mundo. ¿Qué podrían añadir a este apartado personas como Pedro Almodóvar, Ferran Adrià, Paul McCartney, Frida Kahlo o Madonna? ¿Cómo se las ingenian para ser tan extraordinariamente creativos (gustos personales al margen)?

Pero aún hay más. Nos gustaría que nos hiciera llegar su mecanismo principal de creatividad. ¿Es capaz de reconocerlo y describirlo en no más de diez líneas? Para nosotros, los autores, sería fantástico poseer una estupenda colección de maneras de generar creatividad personal: técnicas, procedimientos, metodologías, trucos, formas de inspirarse, estructuras de pensamiento... Nos gustaría publicarlas en la página web del libro. ¡Adelante, esperamos sus aportaciones!

Capítulo v

Conclusiones



Recuperemos el ejemplo con el que iniciábamos este libro.

Podría continuar así:

«Esta mañana me he levantado con tiempo. Hace días que llego al trabajo puntual, con menos dificultades en la ruta. Después del incidente que me obligó —casi de forma traumática— a revisar mi recorrido tradicional, me he atrevido a poner en practica una vez por semana la experimentación de alternativas. No lo necesito realmente, porque me parece que ya he conseguido el mejor de los recorridos, pero lo hago como ejercicio. A veces consigo un mejor *timing*, otras no, pero día a día introduzco mejoras. A veces cambio radicalmente el recorrido, anotando mentalmente las ventajas e inconvenientes de la nueva propuesta. Me lo impongo como disciplina creativa. En sí no tiene mucha importancia, pero poco a poco me doy cuenta de que el mismo procedimiento podría ponerlo en práctica en otros campos de mi vida; utilizar más creativamente el ocio familiar, mejorar las relaciones con mis amistades, mantener vivos mis sueños, aunar mis intereses personales con los laborales...

Me divierte. Me interesa. Me lo paso bien y obtengo frutos.

¡Es como si recreara continuamente mi vida!».

Decíamos —decía Dickens—: «Un hombre nunca sabe dónde puede llegar hasta que no lo intenta».

Ni los éxitos ni los fracasos han de marcar sus sueños. Cuando fracasa, debe extraer lecciones que le reorienten en un futuro. Cuando triunfa está en el mejor momento para introducir cambios que mejoren sus resultados. Eso es vivir con plenitud. Quizás esta sea una de las pocas posibilidades para conseguir ser feliz.

Planteamos nuestras asunciones. Las provocamos. Creamos una pequeña crisis que nos induzca a poner en marcha sistemas de pensamiento lateral y creativo. Damos alas a nuestros sueños, pero dudamos. Y esta duda es racional y fundamentada. Exploramos nuevas posibilidades que vayan más allá de nuestra realidad asumida.

Todos podemos ser creativos. Los procedimientos se aprenden. Debemos atender a nuestras creencias profundas; analizar nuestro entorno y las posibilidades que nos ofrece; utilizar todos los aspectos positivos de nuestra inteligencia múltiple; trabajar en equipo sabiendo que dos más dos son mucho más que cuatro; utilizar el pensamiento creativo sin miedo ni cortapisas; ser líderes resonantes o buscar el liderazgo creativo de los que lo ejercen; poner pasión en nuestra vida.

Un decálogo pondrá horizontes a nuestro esfuerzo:

1. Todos podemos aprender a ser creativos.
2. En un proceso creativo debemos transgredir las normas establecidas.
3. Las ideas combinadas florecen.
4. Nada es más creativo que estimular las conexiones (de ideas, conceptos, reglas, culturas, puntos de vista).
5. Juguemos con las palabras al azar.
6. Aunque no los haya, generemos conflictos con la mente, y apuntemos todo lo que nos sugieran.
7. Unámonos a personas creativas, modelemos con imaginación a nuestros allegados, busquemos la diferencia y el debate, huyamos del seguidismo.
8. Desarrollemos nuestros sueños, hagamos que sucedan.
9. Tomemos la creatividad en serio, démosle su tiempo y su espacio en nuestra existencia.
10. Aprendamos lo que aprendamos, personalizemos nuestra creatividad, seamos innovadores «a nuestra manera».

La «dimensión persona» es la primera. La básica.

¿Cómo podemos pensar que alguien será un profesional creativo o un líder social innovador, si no hace que su propia vida lo sea?

LIBRO 2

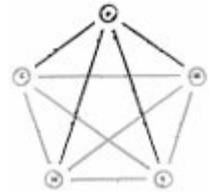
Cómo innovar en tu profesión sin pensar en hacerte rico (dimensión Trabajo)

En este segundo libro investigaremos la posibilidad de replantearnos el enfoque de nuestros proyectos laborales, con la finalidad de conseguir que el trabajo no sea un nido de sufrimientos, sino una fuente creativa de satisfacción personal.



Capítulo I

Definiciones y máscaras



«Lo que nos ahoga no es caer en el río,
es permanecer sumergidos en él.»

Paulo Coelho

Definiendo

En el mundo laboral se habla constantemente de «innovación». Es la palabra clave de la competitividad empresarial en el siglo XXI —de la misma forma en que antes lo fueron conceptos como «productividad» y «calidad»— aunque no todo el mundo está de acuerdo en cómo definirla. Algunos la confunden con un concepto similar, pero distinto: la «creatividad».

Un artista, un pensador, un filósofo, un padre de familia, un administrativo o un empresario pueden ser creativos. Esto es: pensar diferente, imaginar mundos, crear obras de arte, relatar historias, escribir partituras, proponer soluciones a problemas no resueltos o diseñar alternativas a situaciones vigentes. Todos somos, en mayor o menor medida, creativos en nuestra vida y en nuestras acciones, y podemos aprender, con la práctica, a serlo mucho más. Pero quizá nunca consigamos ser innovadores.

Para sumergirnos en el universo de la innovación debemos dar un salto de las ideas a la realidad. Un salto hacia los resultados. Para ser innovador, es necesario que aquello que pensamos e imaginamos se traduzca en una realidad constatable con resultados aplicables a los demás. Es necesario que lo imaginado se transforme en algo tangible — un producto, un servicio, un proceso— nuevo, diferente y mejor.

Incluso existiendo un acuerdo generalizado en este concepto de partida, al intentar definir el concepto de innovación nos encontramos con matices diferentes.

Revisemos algunas definiciones:

- «Innovar es introducir nuevos productos o servicios, modificaciones cualitativas que hacen mejorar los productos existentes, encontrar nuevos mercados, nuevos métodos de distribución, nuevos recursos de producción o nuevas formas de organización económica.» (Schumpeter)
- «Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se percibe como nuevo individualmente o dentro de una unidad superior de adopción.» (Rogers)
- «Una innovación es cualquier cosa nueva respecto a lo que está en uso.» (Von Hippel)
- «Innovar es una nueva manera de hacer las cosas, que se pueda comercializar.» (Porter)
- «Innovar es el desarrollo de nuevas ideas y sus aplicaciones económicas como nuevos productos o procesos.» (U.K. Department of Trade and Industry)
- «Innovar es la intersección entre invención y producción, con el fin de crear valor social y económicamente.» (U.S. National Innovation Initiative)

Como vemos, en todas estas definiciones subyace un denominador común: no podemos hablar de innovación si no se produce algo nuevo, tangible, diferente y mejor. Innovar no es pensar, es hacer. O mejor: no solo es pensar, sino, además, hacer. Quizá por ello muchos autores circunscriben la creatividad al ámbito personal, mientras que definen la innovación como un concepto empresarial. Las personas pueden ser creativas, dicen, pero solo las empresas pueden ser innovadoras o lo que es lo mismo, transformar los conceptos creativos en productos innovadores.

Adoptamos en las páginas de este libro un sentido amplio de la idea de innovación. Nos centramos en este matiz esencial: para innovar es necesario hacer. Podemos ser creativos imaginando soluciones y alternativas, pero solo podremos ser innovadores si transformamos nuestras ideas en soluciones aplicables, en servicios, en productos, en métodos o en procesos dentro o fuera de una empresa, en nuestra vida privada o pública. Todos podemos ser creativos, cierto, y también innovadores si conseguimos que nuestro pensamiento creativo se transforme en acción y en valor.

En este texto hablamos de tres campos en los que es posible innovar: el personal, el laboral y el social. Contemplamos los tres campos desde la perspectiva personal, es decir qué podemos hacer *nosotros*, cualquiera de nosotros, para mejorar la vida personal y familiar, para actuar en nuestras profesiones con valores nuevos, para renovar las organizaciones en que trabajamos o para desarrollar conceptos nuevos que transformen la convivencia social de nuestro entorno.

En el primer libro hemos planteado métodos y reflexiones que nos pueden ayudar a innovar en nuestra vida personal. En el tercer libro hablaremos de cómo beber tanto de fuentes históricas como de nuestros propios pensamientos creativos para reconceptualizar los principios que rigen nuestro comportamiento social y actuar en consecuencia.

En este segundo libro trataremos sobre la innovación en el trabajo.

Al hacerlo, nos encontramos con una dualidad.

Podemos considerar la vida laboral desde una perspectiva personal: pensar cómo y por qué mi trabajo es como es, reflexionar acerca de ello y llegar a conclusiones sobre cómo mejorarlo. Desde este punto de vista, innovar en el trabajo será replantear por qué trabajamos en lo que trabajamos, qué aspectos podrían llevar nuestra tarea a una concreción más plena y placentera y, en todo caso, qué alternativas laborales podrían proporcionar más valor a nuestra vida.

Desde el punto de vista empresarial, innovar será crear productos diferentes, mejores y que aporten más valor a la organización. Para ello plantearemos cómo gestionar los procesos de innovación (la disciplina conocida como «gestión de la innovación»), con el objetivo de sacar a flote todo el talento interno y externo que podemos movilizar, canalizarlo estratégicamente y organizar los recursos de explotación disponibles para lograr que la innovación se materialice.

Una doble perspectiva y un solo concepto: *innovar es hacer, diferente y mejor*.

El tiempo que dedicamos a trabajar durante nuestra vida es mayor que el dedicado a cualquier otra actividad, familiar o social. El trabajo canaliza la mayor parte de nuestra energía, desarrolla nuestros potenciales y —para una considerable mayoría de los humanos— justifica nuestra razón de estar (que no de ser) en el mundo. Pocos pueden organizar su existencia sin tener en cuenta su trabajo y su profesión. Casi podríamos preguntarnos, ¿es posible que seamos felices si no lo somos en nuestro trabajo?

Nos atreveríamos a decir que no. Es una razón casi física, de masa, volumen o peso específico. Innovar en el ámbito laboral es, por espacio y tiempo, algo central en nuestro proyecto vital.

El juego de las máscaras

Michael Michalko en su texto fundamental *ThinkerToys, o cómo desarrollar la creatividad en la empresa* propone un sistema de reflexión creativa que denomina «máscaras». El método está basado en la revisión de todas las asunciones que definen una situación o un problema y en la creación de provocaciones a base de invertirlas. De hecho, la solución equivocada a muchos de nuestros problemas se debe a que nuestras asunciones son tan básicas y parecen tan indiscutibles que no las ponemos en cuestión. Si no son ciertas, o totalmente ciertas, nuestras soluciones al problema parten de bases falsas, y, por tanto, con toda probabilidad llegaremos a soluciones también falsas. Si las contradecemos y partimos de asunciones distintas, posiblemente obtendremos una nueva luz que actuará de guía para encontrar soluciones renovadoras.

Podríamos resumir el método de las máscaras en cinco pasos:

1. Manifestamos un desafío, un problema.
2. Hacemos una lista de las asunciones comúnmente aceptadas (que actúan en realidad de «máscaras» que ocultan otras verdades).
3. Invertimos cada asunción (eliminamos las máscaras una a una).
4. Registramos todos los puntos de vista discrepantes que nos puedan resultar útiles.
5. Nos preguntamos de qué maneras podríamos hacer realidad cada nueva asunción.

¿Jugamos?

* * *

El desafío que nos planteamos es «**Cómo mejorar nuestra vida profesional**».

Reclutemos asunciones generales que puedan definir «trabajar» desde una perspectiva personal:

Asunciones sobre nuestro trabajo:

- A1: Trabajo para ganarme la vida.
 - A2: En el trabajo aplico todo lo que he aprendido en la escuela o en la universidad.
 - A3: Debo progresar continuamente a lo largo de mi vida profesional.
 - A4: El trabajo requiere sacrificio.
 - A5: Durante buena parte de nuestra vida, el trabajo y la profesión son más importantes que cualquier otra actividad.
 - A6: El trabajo condiciona mi vida familiar.
 - A7: El trabajo fija mi lugar de residencia.
 - A8: En el trabajo asalariado, tengo que obedecer a mis superiores.
 - A9: En el trabajo no asalariado, dependo únicamente de mí mismo.
 - A10: Mis opiniones políticas o religiosas no deben interferir en mi trabajo.
 - A11: Las relaciones sociales son fundamentales en el desarrollo de mi profesión.
 - A12: En el trabajo tengo que ocultar mis debilidades y divulgar mis fortalezas.
 - A13: Los errores destruyen las carreras profesionales.
 - A14: Los éxitos son la base de mi progreso laboral.
 - A15: Tengo que ahorrar para cuando lleguen malos tiempos.
 - A16: Con mi trabajo debo construir un patrimonio que pueda dejar a mis descendientes.
 - A17: La vida laboral empieza a los 16 y acaba a los 65.
- Axyz: (...)

Planteemos una provocación a cada una de ellas, invirtiendo las asunciones una a una:

Provocaciones por inversión de las asunciones:

- PO1: No debo trabajar para ganarme la vida.
- PO2: Lo aprendido en la escuela o la universidad no me ha servido para nada.
- PO3: El progreso profesional no es una finalidad básica en mi trabajo.
- PO4: El trabajo es un placer que no requiere ningún sacrificio.
- PO5: En toda mi vida el trabajo no ha sido nunca lo más importante que he realizado.
- PO6: Mi vida familiar no está condicionada por mi vida laboral.
- PO7: Mi lugar de residencia lo fijo yo, no mi trabajo.
- PO8: Aunque sea un asalariado no tengo por qué obedecer siempre a mis superiores.
- PO9: En el trabajo no dependo nunca solamente de mí mismo.
- PO10: Mi trabajo debe tener relación con mis ideas políticas o religiosas.
- PO11: Las relaciones sociales no son fundamentales en mi vida laboral.
- PO12: En el trabajo he de mostrar mis debilidades y callar mis fortalezas.
- PO13: Los errores constituyen una de las bases de mi carrera profesional.
- PO14: Los éxitos son la causa de mis fracasos posteriores.
- PO15: No tengo que pensar en ahorrar, debo vivir al día.
- PO16: Trabajar para construir un patrimonio que hereden mis descendientes es una necesidad.
- PO17: La vida laboral no empieza ni acaba nunca.
- POxyz: (...)

Analícemos la situación partiendo de las PO que sustituyen a las asunciones iniciales —las máscaras— y veamos algunas reflexiones innovadoras que podríamos introducir en la reflexión sobre nuestro trabajo:

- Si no debo trabajar para ganarme la vida, ¿por qué debo trabajar? Quizás haya otras premisas que justifiquen que dedique tantas horas a trabajar: realizarme, ser feliz, hacer lo que quiero hacer, transformar mis sueños en realidad, desarrollar mi vocación social, dar salida a mis inquietudes políticas o religiosas... ¿Quiere esto decir que no debo cobrar? En absoluto: significa que debo trabajar y ser remunerado por ello, pero que quizás el fin de mi vida laboral sea otro distinto de ganar dinero. Si esta es mi conclusión (aunque puede que no lo sea), ha llegado el momento de pensar en hacer sólo aquellas cosas que están en consonancia con mis conclusiones.

- No es necesario plantearse el progreso laboral continuo como objetivo prioritario. No siempre un ascenso es sinónimo de mayor estabilidad, felicidad y placer vital. Quizá lo razonable sea pensar qué me conviene más en cada situación y renunciar a las trampas con que, a veces, la vida nos confunde.
- Si el trabajo es un placer, evidentemente no podremos hablar de sacrificio. Por tanto, la cuestión es conseguir un trabajo que nos proporcione placer. Aunque quizá nunca esté exento de cierto sacrificio (de un esfuerzo extra, de una preparación previa, de una puesta al día constante...), posiblemente lo vivamos de una manera diferente.
- ¿Tengo que obedecer siempre a mis superiores en el trabajo? ¿Establezco la desobediencia como norma sustitutiva? Este es un aspecto conflictivo que, en cambio, puede conducirnos a reflexiones interesantes. Todo depende del significado que otorgue al verbo «obedecer». Es evidente que en una organización deben establecerse niveles de responsabilidad que comportarán mando y obediencia. Pero «obedecer» no significa estar siempre de acuerdo y, mucho menos, esconder el desacuerdo. Como en otras organizaciones de grupo (exceptuando quizás aquellas que trabajan en situaciones de riesgo extremo), la obediencia no puede ser ciega. El desacuerdo es enriquecedor, la discrepancia creativa y la síntesis de contrarios eficiente. De esta manera podemos llegar a innovaciones interesantes partiendo de la «desobediencia», del desacuerdo, trabajando con personas que no piensan igual y aunando experiencias diferentes. El debate en el trabajo, en lugar de la obediencia debida, puede ser mucho más creativo y gratificante.
- Los éxitos son el principal enemigo de la innovación, porque nos llevan a repetir soluciones ya experimentadas en situaciones distintas a las anteriores. Quien tiene éxito no necesita innovar y, en consecuencia, pone en peligro su futuro. Por tanto, una aseveración radical, «los éxitos son la causa del fracaso», es una nueva asunción que debe servir de faro a nuevos navegantes.

Podríamos continuar desenmascarando una a una las asunciones iniciales con cada una de las PO.

Con todas estas reflexiones en la mano, deberíamos poder formular algunas conclusiones creativas que nos proporcionarán alguna luz sobre cómo innovar en nuestra vida profesional.

Por ejemplo:

1. En mi organización es necesario establecer unidades de trabajo multidisciplinares y multiexperienciales —culturas, experiencias, profesiones distintas— donde no se favorezca la obediencia sino el compartir, el debate o la síntesis. La obediencia se aplicará en el momento de implementar las estrategias comunes.
2. En cada ocasión de ascenso profesional, es mejor no regirse únicamente por la retribución y el estatus. Habrá que atender a muchos factores relacionados con ideales y objetivos, a fin de que el progreso profesional se adecúe al concepto individual de satisfacción y beneficio.

3. Debo desconfiar del éxito para progresar; esta puede ser una de las claves de mis éxitos futuros. Tanto desde un punto de vista personal como empresarial, el éxito es una trampa que puede encarcelarme. Intentaré reinventarme continuamente (Madonna sabe mucho de ello...).

Desde la perspectiva empresarial podríamos plantear también algunas asunciones y sus correspondientes provocaciones:

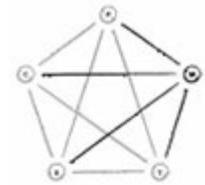
Asunciones sobre/desde la empresa:

- A1: La principal función de una empresa privada es hacer dinero.
- A2: Las entidades públicas tienen como objetivo prestar servicio a sus comunidades, sin ser rentables necesariamente.
- A3: Toda empresa es una organización jerárquica.
- A4: Las organizaciones empresariales deben atenerse a las estrategias concebidas por la dirección.
- A5: Los éxitos son el mejor referente para establecer las estrategias futuras.
- A6: Una firma debe hacer lo que hace bien.
- A7: En una empresa, el éxito se premia y el error se castiga.
- A8: En una empresa, la antigüedad se retribuye económicamente.
- A9: Las capacidades y aptitudes de una organización empresarial determinan su oferta de producto.
- A10: El objetivo de una compañía privada o corporativa no está relacionado con la creación de valores políticos, religiosos o sociales, sino con el beneficio de sus accionistas o propietarios.
- A11: La contratación y los sueldos siguen las leyes del mercado.
- A12: Cuando los beneficios disminuyen, la plantilla se contrae. Cuando la producción aumenta, la plantilla también.
- A13: En el mundo globalizado, las empresas pueden dirigirse desde una localización independiente de los lugares de producción.
- A14: A una compañía no se le exige que produzca aquello que vende.
- A15: Los monopolios están prohibidos.
- A16: La publicidad es necesaria.
- A17: La publicidad puede vender realidades y sueños.
- Axyz: (...)

Dejamos a juicio del lector establecer otras nuevas asunciones, sus correspondientes provocaciones y sacar sus conclusiones...

Capítulo II

Modelos



«Me interesa el futuro porque es donde pasaré el resto de mi vida.»

Woody Allen

Modelo 1:

LA CREACIÓN DE UN OCÉANO AZUL: El Cirque du Soleil

Uno de los conceptos más poderosos del pensamiento actual sobre la empresa emprendedora nació en los primeros años de este siglo de la mano de W. Chan Kim.

Como toda idea genial, es de una simplicidad arrolladora. Nos referimos a los conceptos de «océano azul» y «océano rojo».

Un océano rojo es un espacio de competencia donde todos los participantes luchan por conseguir los mismos objetivos. Como hay poco espacio y poco que repartirse, deben luchar entre sí hasta la muerte, y sus aguas se tiñen del color de la sangre. Rojo.

Un océano azul es un espacio donde no hay competidores. Un espacio creado por un emprendedor que fija las leyes de su producto. No hay lucha, no hay competencia, no hay límite. Sus aguas están tranquilas y limpias. Inmensas. Azules.

Las empresas y los emprendedores pueden desarrollar su negocio siguiendo dos estrategias opuestas: la estrategia del océano rojo y la estrategia del océano azul.

En el primer caso, intentarán competir en su mercado con los mismos productos que sus competidores, luchando por el mismo *target* y con las mismas armas. Se disputan, por tanto, el mismo segmento de mercado. En el segundo, crearán su propio mercado, con un producto diferente y con unos valores propios. La competencia no cuenta porque actúa en un mercado distinto y en solitario.

Chan Kim resume estas dos estrategias en cinco características diferenciales:

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Se compete en el mismo espacio de mercado	Se crea un espacio de mercado propio
Se reta a la competencia con sus mismas armas	La competencia es irrelevante
Se explota la demanda existente	Se crea una demanda nueva y propia
Se apuesta por el valor o el coste	Se rompe la disyuntiva entre valor y coste
Toda la actividad de la empresa se centra en lograr diferenciación o bajo coste	Toda la actividad de la empresa se centra en lograr diferenciación a bajo coste

Una empresa consigue un océano azul cuando su oferta no existe en el mercado, crea un mercado con nuevos consumidores y lo explota en solitario.

Para conseguir esta privilegiada situación deberá seguir algunas de estas pautas:

1. Reconstruir las fronteras de su mercado, aventurándose en espacios desconocidos donde el éxito no está asegurado.
2. Centrarse en sus objetivos globales, en su visión, no en las cifras. Debe asumir riesgos cuando planifica sus recursos y sus finalidades.
3. Sobrepasar la demanda existente, creándola de nuevo partiendo de cero, con un riesgo evidente de no acertar la escala de su negocio para que sea viable.
4. Desarrollar una secuencia de ejecución correcta, para que su modelo de negocio sea rentable.
5. Y, finalmente, superar los obstáculos clave de su organización y de su modelo de gestión, pues los principales riesgos que pueden poner en duda su éxito serán la resistencia interna al cambio y la gestión obsoleta.

Muchas empresas de éxito global han conseguido su océano azul (aunque desconocemos las que han fracasado en el intento). Son océanos azules la iPod de Apple, el Post-it de 3M, las cafeterías de Starbucks, el Nespresso de Nescafé, el minicoche Smart, el Windows de Microsoft, la Play-Station 3. Y en su momento lo fueron el Ford-T, las películas en Cinemascope de la Twenty, los primeros ordenadores personales de Apple, el modelo de negocio de Zara, los primeros multicines, las producciones de Pixar, el Chupa-Chups, el Prius de Toyota o los parques temáticos de Disney.

Y naturalmente, el Cirque du Soleil, el paradigma de referencia.

El caso del Cirque du Soleil ha sido referenciado en infinidad de publicaciones y analizado exhaustivamente en todas las escuelas de negocio del mundo. Es un caso brillante, millonario, innovador, creativo, humano y, desde luego, fascinante. Único en su género. Un océano azul perfecto. No hay emprendedor ni empresa innovadora que no lo conozca y admire. Aun así, vale la pena dedicarle unos minutos más.

El circo en la década de los cincuenta del siglo pasado era un espectáculo de masas en decadencia. Un negocio encasillado y atomizado. Falto de inventiva, se limitaba a repetir los mismos patrones de conducta hasta la saciedad, un «rizar el rizo» en su oferta (más leones, más pistas, más saltos mortales, más... pero de lo mismo) que conducía indefectiblemente al desencanto de su público. La magia se había perdido.

Además, esta crisis creativa interna se veía reforzada por factores externos. El sector del ocio familiar estaba en plena efervescencia. En los años sesenta se produce la eclosión de los nuevos soportes de distribución de música, la popularización de la televisión, los nuevos formatos cinematográficos (cinerama, cinemascope, vistarama, ToddAO, el sonido estéreo), la aparición de los primeros parques temáticos y, más adelante, el vídeo, los canales temáticos, la emisión por satélite y cable, y las multisalas cinematográficas. El circo tradicional tenía todas las de perder.

Pero un emprendedor creativo lo vio desde otro punto de vista. Nacido en el magma ideológico de la época *hippie*, curtido en las calles de su Montreal natal, y arropado por un núcleo de artistas que se resistían a cualquier encasillamiento —¿eran saltimbanquis, atletas, bailarines, músicos, acróbatas? ¿qué eran en realidad?

Guy Laliberté desarrolló un nuevo concepto: el circo total. Le llamó el Cirque du Soleil, aunque nadie podía afirmar que se tratara realmente de un circo, porque sus provocaciones al *statu quo* circense eran de novela de terror.

En efecto:

1. No tenía animales.
2. Prescindía de los artistas-estrella.
3. Proponía en cada espectáculo un argumento global.
4. No se dirigía preferentemente a los niños (¿cómo es posible un circo que no cuente con los niños como target principal?).
5. Los artistas cantaban y bailaban como en un musical.
6. Creaban sus propias bandas sonoras.
7. Nadie podía determinar si eran más importantes los números «de circo» o el enlace entre ellos.
8. Las entradas del espectáculo eran caras o muy caras.

Nadie podía preveer su éxito. Pero así fue. Fulminante. Universal. Había nacido un nuevo concepto de espectáculo total, un océano azul donde nadie competía y donde nadie podría competir durante mucho tiempo.

Cuatro palancas (según la nomenclatura de Eugenia Bieto, directora de Esade-Barcelona) afianzan el éxito del Cirque du Soleil:

Palanca 1: La estrategia

El Cirque du Soleil define muy bien a quién se dirige, planteando el cambio de *target* de niños a adultos. Construye una nueva oferta, basando cada espectáculo en un argumento de enlace, con un nombre, una marca, una unidad de concepto. Y, finalmente, sintetiza la esencia de géneros diferentes (la ópera, el ballet, el circo, el musical, el cine) creando a la vez espectáculos fijos y espectáculos itinerantes, con un marketing poderoso y una atención cuidadosa a sus recursos humanos —las personas que integran la organización—. Propone un modelo de negocio integral.

Palanca 2: La política de innovación

El Cirque mantiene su escuela de creatividad propia. Establece una búsqueda constante de talento en todos los rincones del planeta y en todas las especialidades del mundo del espectáculo, del arte y del deporte. Potencia el trabajo creativo interdisciplinario y multiétnico (hay más de treinta nacionalidades entre sus profesionales). Y, finalmente, integra el riesgo y la aventura en la creación de todas sus producciones.

Palanca 3: Crecimiento sostenido

El Cirque du Soleil establece como norma una nueva producción al año. Gestiona cada espectáculo como una marca especial, con su marketing, planificación, alianzas y productos asociados. Gestiona, a la vez, el ciclo de vida de cada espectáculo y reinvierte buena parte de los beneficios en la creación de nuevos productos.

Palanca 4: La gestión del talento

El Cirque se erige en un polo de atracción y se nutre del talento externo gracias a las posibilidades de creación y desarrollo que ofrece dentro de la empresa. Su objetivo es integrar la labor de profesionales de ámbitos muy diversos: el mundo del *ballet*, la música, la gimnasia, el deporte profesional, las escuelas de circo. Establece programas de transformación creativa entre los profesionales en activo de la organización. Produce los nuevos espectáculos en grupo, con la participación de diferentes especialidades y profesionales. Adopta el multiculturalismo como parte de su ADN, interrelacionando los intereses de las diferentes culturas presentes en la organización en todos los procesos creativos. Se preocupa especialmente de la buena retribución de sus profesionales dentro de unos estándares prudentes, para que el dinero no desplace a la realización personal en el objetivo de sus creativos.

En resumen, la creación del océano azul que conocemos por Cirque du Soleil se ha basado en estos factores:

- Desafiar sin temor las reglas del juego, difuminando las fronteras del negocio tradicional.
- Gozar de un liderazgo fuerte, creativo y emprendedor.
- Potenciar el crecimiento sostenible y planificado, con beneficios reinvertidos en la creación de nuevo producto.
- La gestión, retención y captación del talento.
- La lucha por el liderazgo permanente en su sector de negocio.

Sus espectáculos itinerantes han dado la vuelta al mundo: *Alegría*, *Saltimbanco*, *Dralion*, *Quidam*, *Kooza*. *La nùbia* seduce permanentemente en Disneyworld-Orlando. Cinco espectáculos fijos en Las Vegas —en el momento de escribir esta referencia— dan fe de la variedad de estilos y de la búsqueda de nuevas soluciones: *Ka* es como una película de Spielberg; *O*, una fiesta acuática que los ojos se niegan a creer; *Zumanity*, un vodevil erótico que nadie relacionaría con el Cirque; *Mystère*, la magia del espectáculo total; *Love*, casi un musical de Broadway o de la Metro. Delirante.

¿Qué podemos aprovechar de esta experiencia empresarial global?

Partiendo de un mínimo de espíritu emprendedor, apostaremos como ellos para imprimir a nuestros proyectos aires de riesgo y aventura. Desde nuestro espíritu creativo, imitaremos su inteligencia en mezclar orígenes y culturas para potenciar nuestros resultados. Como innovadores que pretendemos ser, integraremos en nuestro plan de negocio el trabajo duro, la gestión rigurosa, la formación permanente, la gestión del talento y el marketing total. Y como hombres, nos apuntaremos como ellos a vivir la vida profesional buscando la plasmación mágica de nuestros sueños...

Modelo 2:

LA HISTORIA DE UN INNOVADOR: «Bichos», de John Lasseter

«Las películas de animación son para niños.»

Duda cartesiana: vamos a tratar esta afirmación como si fuera falsa, y veremos a qué conclusiones llegamos.

La gran historia del cine de animación alcanzó su primer punto álgido con el largometraje *Blancanieves y los siete enanitos*, el gran éxito mundial de Disney en 1937. Una historia de niños para niños, según hemos creído generaciones de asustados espectadores desde que lloramos de miedo ante sus imágenes, agarrotados en la silla oscura de un cine de barrio.

Vamos a negar la máxima: «*Blancanieves no es una historia para niños.*»

Blancanieves es una princesa en manos de una madrastra que piensa más en el poder de su belleza que en sus responsabilidades, personificación de la maldad y magnificación del prejuicio que cae irremediamente sobre quien se ha introducido entre los de nuestra casta por la puerta trasera. Blancanieves está a punto de ser asesinada cuando sale de paseo: todo un aviso para navegantes infantiles que pretendan salir del redil. Blancanieves se pierde en el bosque: puro terror *gore*. Blancanieves, sin familia, busca refugio entre siete simpáticos —aunque feos y sucios— mineros (¿qué hacen buscando unos diamantes que no necesitan para nada?). Enanitos encandilados por el encanto que emanan todos los poros de la niña: puro delirio masculino en versión catequesis dominical. Blancanieves se sume en las tareas clásicas de una niña de buena educación —que por algo de raza le viene al galgo—, a saber: lavar, cocinar y limpiar la casita de sus laboriosos propietarios —laboriosos cuando están fuera de casa, porque ya saben :«Hi-ho, hi-ho, a casa a descansar...»—. Blancanieves es engañada por su malvada madrastra que se transfigura en bruja horrenda, pero meliflua. Blancanieves, moribunda, sin que sus amigos, ¡y son siete!, hagan nada que no sea lloriquear. Blancanieves, rescatada in extremis por el casto príncipe azul que parece que nunca llega —debía de estar cazando—. Blancanieves, por fin, reina de las maravillas multicolores, como debe suceder en todo cuento para que no nos deje clavados en la silla después de tanto sufrimiento y moral barata. Nos preguntamos: ¿qué tiene de infantil todo esto? ¿O es que creemos que los niños merecen ser tratados como si fuesen tontos?

No hay duda sobre la duda. Blancanieves es una historia malvada, llena de horrores que solo puede entender en su complejidad moral quien tenga algunos añitos y bien madurados...

Las mayoría de las historias de las películas de animación no son para niños. Ni *La bella durmiente* ni *La dama y el vagabundo* ni, desde luego, *La cenicienta*. Tampoco, por supuesto, *El jorobado de Nuestra Señora*, *La bella y la bestia* o *La sirenita*, por citar algunos productos de la nueva generación Disney. Son historias de adultos que solo pueden llegar a comprender los adultos, aunque los niños se diviertan con ellas y, de paso, aprendan algunas moralejas convenientes.

Con la llegada de Pixar, la factoría monumentalmente creativa impulsada por John Lasseter —después de ser despedido de Disney—, las cosas empezaron a cambiar. Por fin alguien asumía la posibilidad de construir historias adultas para adultos, que también pudieran ver y disfrutar los niños, divulgando principios morales más acordes con las

inquietudes sociales actuales. Con la factoría Pixar —hoy finalmente aliada de Disney, gran operación de inteligencia estratégica por ambas partes—, la pantalla se ha llenado de cuentos de adultos para todas las edades, que pretenden contar mucho más de lo que aparentemente cuentan.

Toy Story es un canto a la aventura y a la amistad, sana y positiva. *Cars* es un cuento sobre la recuperación de un pueblo venido a menos por el desvío de la carretera tradicional (referencia simbólica a la olvidada y mítica Ruta 66), con la ayuda de un personaje mediático sensibilizado por la calidez de los habitantes del pueblo. *Ratatouille* es un cuento muy inteligente sobre los valores que pueden aportar los que son diferentes, los que provienen de otro entorno cultural (puede cambiarse la condición de «animal inferior» del ratón por la de inmigrante sin papeles, y la historia se ilumina con nuevos y descomunales matices). *Wall-E* es el amor, la responsabilidad, la esperanza y el ecologismo en épocas de crisis. Y, por encima de todas ellas, sobresale la aparentemente más infantil, *Bichos* (*A bug's life*, 1998), una adulta parábola sobre los innovadores y la innovación.

Bichos merece una relectura. Veamos.

Flick es un jovencito hormiga-trabajadora en un inmenso hormiguero. Sin embargo es diferente a cualquier otra: ¡inventa! Es patoso y desmañado, pero piensa lateralmente, está lleno de proyectos y construye máquinas-prototipo para cualquier finalidad siempre con el objetivo de aumentar el rendimiento en el trabajo comunitario. Naturalmente, todo el hormiguero —dirigido por una ejecutiva joven que no ve más allá de su nariz excepto por la atracción sentimental y una colección de burócratas bajo la tutela de una reina conservadora— quiere quitárselo de encima, porque molesta con sus inventos y errores, que son frecuentes. El innovador es una anomalía organizativa, como en cualquier otro lugar...

Como dicta la tradición, el hormiguero debe contentar a sus depredadores naturales, las cigarras, con una parte de su recolecta. Lo vienen haciendo desde tiempos inmemoriales para protegerse de ellas. Hasta que se produce una crisis: por un despiste de Flick, las depredadoras tienen que marcharse sin su diezmo, amenazando de muerte a la comunidad si no cumplen mejor la próxima vez.

Para dar solución a la crisis, Flick —responsable del desastre— debe marchar a la aventura del mundo exterior para encontrar alianzas que les ayuden a solucionar la falta de recursos de su empresa común —el hormiguero— frente a las feroces amenazas de su competencia natural —las desorganizadas y violentas cigarras—. Viaja lejos, busca y, finalmente, encuentra estas alianzas, aunque no son precisamente las que esperaba. Los únicos dispuestos a ayudarlo son una *troupe* circense sin más recursos que los propios del mundo de la farándula: el arte, la creatividad, la ilusión, la fantasía, el buen humor y el

trabajo en equipo. Y así, Flickr —la ciencia y la invención— y sus inesperados aliados — el talento creativo, la comunicación, el marketing, el diseño, las relaciones públicas...— forman un nuevo «equipo de alto rendimiento».

Después de arduos e infructuosos intentos logran por fin convencer al *establishment* del hormiguero —la reina y la ejecutiva, la autoridad y el poder que, no olvidemos, son los que cuentan con los recursos humanos y económicos de la sociedad—, para aplicar una solución creativa alternativa a la tradicional. No van a darle el botín a la competencia, sino que van a construir una máquina que emule a su peor y tradicional enemigo —un pájaro— para enfrentarse a ellos en lugar de rendirse.

Es una innovación radical. El proyecto requerirá la participación coordinada de todos en una nueva misión común. Proyecto, equipo, recursos, pasión y alianzas. Nuevo enfoque estratégico e inesperada solución al problema. Su innovación tiene el éxito asegurado.

Analicemos las amenazas y los factores de éxito del proyecto comunitario de *Bichos*:

Amenazas previas:

- Cultura de la tradición: las cosas deben hacerse como se han hecho siempre.
- Debilidad física individual frente a los atacantes.
- Aceptación de su naturaleza como un grupo dependiente de otro.
- Jerarquía que no tiene en cuenta la iniciativa personal.
- Carencia de confianza en los cambios tecnológicos.
- Aislamiento social: no hay contacto con el mundo exterior.
- Estrategias conservadoras.
- Ausencia de alianzas externas.
- Desconfianza en los emprendedores.
- Organización basada en una división laboral rígida.
- Miedo a los cambios y al entorno.
- Monarquía preconstitucional (para entendernos).
- (...)

Factores de éxito:

- Gran cantidad de recursos humanos, en número y en disciplina.
- La existencia de valores comunes.
- Un proyecto social vital.
- Hay emprendedores en el grupo.

- Se materializan iniciativas tecnológicas innovadoras.
- Puesta en funcionamiento de soluciones técnicas nuevas.
- Análisis de las debilidades de la competencia (¿cuáles son sus enemigos naturales?).
- Búsqueda de alianzas externas.
- Sinergias entre especialistas de distintas disciplinas.
- Aportación de valor individual a la misión común.
- Cambio de los principios del poder: de la pirámide jerárquica al trabajo matricial, con nuevos líderes.
- Aportación de nuevas estrategias de comunicación, marketing, diseño y tecnología.
- Constitucionalización de la monarquía (para entendernos).
- (...)

Sin duda nos encontramos frente a una de las más célebres parábolas que nos haya contado el «cine infantil» sobre la innovación.

Modelo 3:

UN NEGOCIO FAMILIAR CON VISIÓN DEL CAMBIO Y LAS ALIANZAS: EL Padrino

Extorsión, asesinato y droga. Mafia, poder y traición. Corrupción política. Violencia. Riqueza. Dolor. Injusticia. Venganza.

Con esta docena de calificativos, y pocos más, se podría resumir *El Padrino* (de Puzo o de Coppola). Con estas doce palabras queda retratado el argumento de la obra.

Pero vamos a intentar hablar de *El Padrino* sin referirnos a ninguno de estos aspectos del argumento. Nos interesa otra vertiente de la historia: la visión innovadora del negocio. El modelo que representa en la creación de un universo de estrategias y alianzas cambiantes adecuadas para afrontar la evolución del mercado y de los *lobbies* del poder.

Es toda una provocación: ¿*El Padrino* como modelo?!

Recordemos la historia. Don Vito Corleone, que emigró de niño de su Sicilia natal a causa de la muerte violenta de sus padres, reina como cabeza de un clan mafioso en Nueva York, dedicado a sus negocios «limpios» —el juego y la prostitución—. «Limpios» porque por su naturaleza menor consiguen la vista gorda, incluso la complicidad, de políticos y policía. Un negocio bien adaptado a la demanda del momento —la «ley seca» es cosa de la historia—, y con un ámbito de acción estrictamente local, metropolitano.

En lo referente a la oferta, Don Vito decide no entrar en el negocio de los estupefacientes. Hacerlo supondría buscar complicaciones con sus aliados políticos y

policiales y, además, requeriría una internacionalización de la empresa que duda poder controlar. Decide ser conservador, actuando con los métodos y alianzas que siempre le han dado éxito en sus negocios, ejerciendo su poder como lo ha hecho toda su estirpe siciliana, mezcla de sagacidad, decisión, fuerza y paternalismo.

Siguiendo esta estrategia, posiblemente se pueda prever un futuro de expectativas estables para la empresa familiar —dentro de los cánones más bien moviditos de su negocio—, pero con el peligro de quedarse rezagado frente a las necesidades y exigencias de los nuevos mercados y de las clases emergentes. Pero esta es y será su decisión mientras él gobierne su organización empresarial. Para don Vito, no hay cambios que considerar.

Sin embargo, su hijo Michael Corleone no lo ve del mismo modo. En principio Michael no quiere formar parte del negocio familiar —formado por su padre don Vito, sus hermanos Sunny y Fredo, su hermano adoptado Tom y otros miembros del clan—, pero tras el intento de asesinato de su padre no tiene otra opción que entrar de lleno en la organización, que acabará presidiendo con energía, fuerte liderazgo e ideas innovadoras.

Será el don Corleone de los nuevos tiempos. La estrategia del negocio cambiará. Se unirá a las otras familias de la mafia y entrará de lleno en el negocio de la droga, de demanda creciente, afrontando así la reconstrucción de sus alianzas tradicionales.

Después de un sangriento período de lucha por afianzar su poder en la organización, consigue sus propósitos. Michael instaura una etapa de relativo equilibrio empresarial (que no personal, inmerso como siempre en un fangal de asesinatos, venganzas y problemas familiares), durante la cual sus hijos intentarán integrarse con relativo éxito en la sociedad externa al clan. Su hija Mary presidirá la Fundación Corleone, que se dedica a promover el desarrollo en Sicilia, y su hijo Anthony —ambos con nombres americanizados— pretende triunfar en el mundo de la ópera. Nuevos papeles sociales en un nuevo paisaje económico.

Pero el mundo continúa en movimiento y pronto el negocio dejará de estar en el alcohol y en la prostitución, quizás hasta la droga y el juego dejan de ser tan rentables. Michael, el nuevo Padrino, se plantea incluso si cambiar los antiguos métodos de trabajo y renunciar a la violencia. Si quiere crecer y mantenerse necesita un nuevo modelo de negocio, más blanco, de apariencia más legal y estructurado en plataforma, que cubra diversos aspectos del suministro y la distribución, con relaciones internacionales y nuevas alianzas.

Por ello, gracias a una propuesta que recibe de sus contactos, acepta asumir las pérdidas del banco del Vaticano a cambio de controlar una de las empresas de la corporación vaticana, Immobiliare, que añadirá la construcción a los negocios de la familia. Una jugada magistral que le asegura un nuevo aliado (la Iglesia), una posibilidad de ganar la respetabilidad externa de sus negocios y una consolidación de su estatus en la sociedad económica emergente.

Aunque será otro líder de la familia, mucho más joven, Vincent —hijo ilegítimo de su hermano Sonny— quien podrá desarrollar todo el potencial de estas nuevas estrategias, pues Michael acabará pagando por todo lo que ha desencadenado con sus actuaciones anteriores.

No sabemos con exactitud si Michael Corleone conocía los principios de gestión de una empresa innovadora, pero lo cierto es que actuó en gran manera como si así fuera. Veamos el DAFO que podría haber ayudado a su toma de decisiones cuando se hizo cargo de los negocios de su padre:

Amenazas:

- Su liderazgo en tela de juicio.
- Amenaza de desintegración del clan empresarial.
- Estancamiento de la demanda de sus productos (juego y prostitución locales).
- Empresas de la competencia ganando nuevos mercados.
- Alianzas muy caras (con la policía y los políticos).
- Demasiados burócratas en su entorno.
- Paternalismo a la antigua usanza con sus conciudadanos de origen, que merman sus ganancias.

Debilidades:

- Su falta de compromiso inicial con la empresa.
- La oposición de su mujer (de origen estadounidense) a los negocios del clan.
- Demasiados competidores internos para asumir el liderazgo familiar.
- Mercado en regresión, beneficios a la baja.
- Modelo de negocio obsoleto.
- Evolución social hacia nuevos modelos de vida.
- Modernización de los sistemas judiciales y persecución creciente de las actividades delictivas. Nuevo marco legal.

Fortalezas:

- Su carácter, edad y capacidad de gestión.
- Entender la utilidad de establecer alianzas con empresas competidoras y hacerlo.
- Comprender la evolución de los mercados y de la demanda.

- Visión global del negocio.
- Buenos recursos de explotación.

Oportunidades:

- Reorganización y ampliación de la oferta atendiendo al mercado.
- Nueva cartera de producto.
- Sinergias con *lobbies* distintos de los utilizados hasta ahora.
- Reducción paulatina de las alianzas del pasado para soltar lastre.
- Internacionalización paulatina del negocio.
- Apertura de nuevas líneas de explotación.
- Cambio de procedimientos legales.
- Integración en la sociedad emergente.

Una provocación latente reorienta toda la actuación a partir de un cierto momento de la evolución del negocio. Eso lleva al Padrino a su culminación profesional:

**PO: PARA GANAR, OLVIDA A LOS AMIGOS
Y ALÍATE CON TUS ENEMIGOS**

Sí, es una provocación en consonancia con lo que se espera de *El Padrino*, pero es maquiavélicamente sugerente...

Capítulo III

El marco conceptual: la persona que trabaja



Hasta ahora hemos hablado de la creatividad personal como pieza básica del engranaje de la innovación. Sucede, sin embargo, que un porcentaje muy alto de esa creatividad personal deberá tener lugar, en la vida de un individuo, en un entorno muy definido y específico que, en general, identificamos como «trabajo». Es cierto que, quien más quien menos debe trabajar para ganarse la vida. «Ganarás el pan con el sudor de tu frente», dicen los textos bíblicos. Y ahí empieza la desgracia. Al ser percibido como un esfuerzo, como un sacrificio, el trabajo no tiene demasiados amigos. «Tengo que ir a currar» es una frase cotidiana que significa «tengo que hacer algo que, si pudiera, no haría». Es cierto que hay personas que disfrutan bastante con su trabajo, pero la mayoría lo vive como un mal menor, un procedimiento para obtener dinero que permite disfrutar de la vida «de verdad»: los amigos, las vacaciones, la familia...

Además, muchísimas personas se quejan de las condiciones de trabajo: jefes dictadores, compañeros arribistas, despachos grises y aburridos, tareas monótonas y reiterativas, falta de información sobre el rumbo de la empresa, despidos deshumanizados, falta de objetivos claros, prepotencia del equipo directivo, imposibilidad de participar en la toma de decisiones y un largo etcétera. La mayoría de empresas considera a las personas un simple recurso más, que hay que explotar sin demasiados escrúpulos para obtener el fin máspreciado: dinero y rentabilidad.

Sin embargo, una empresa debería ser, como mínimo, el compendio de tres grandes elementos: rentabilidad económica, felicidad de sus integrantes y responsabilidad social. No debería ser posible ganar dinero cuando las personas que trabajan en una compañía son infelices como resultado de unos métodos de gestión demasiado exigentes, deshumanizados y despectivos con el potencial que cada individuo atesora. Además, tampoco debería permitirse que organizaciones desalmadas ganaran dinero a costa del medioambiente o de ser poco solidarias con su entorno.

Partiendo de este sencillo modelo, dinero-felicidad-entorno, proponemos al lector siete reflexiones de base sobre lo que es la vida laboral a principios del siglo XXI:

1. El trabajo como camino de desarrollo personal

José Antonio Marina define la inteligencia como el conjunto de comportamientos que permiten a una persona trazar y desarrollar un proyecto de vida con sentido. Además de estar muy de acuerdo con esta definición, encaja perfectamente con la primera de estas siete reflexiones: el trabajo puede convertirse en nuestro mejor aliado si somos capaces de transformarlo en uno de los pilares de nuestro desarrollo personal. Para ello es importante tener una actitud constante de aprendizaje, ligar el trabajo con nuestras pasiones personales y ser capaces de, efectivamente, condensar todo eso en un proyecto vital que nos apasione profundamente.

Para muchas personas el trabajo es una forma de ganarse la vida, de obtener ingresos para poder hacer otras cosas. Casi nadie trabaja por auténtico placer. La provocación creativa que proponemos es invertir esta rutina y, de forma radical, hacer que nuestro trabajo sea apasionante y que se convierta en un auténtico camino de desarrollo personal:

- Tener una actitud de aprendizaje continuo.
- Dedicarnos a lo que realmente nos apetece, intentar conseguir el trabajo de nuestros sueños (quien la sigue, la consigue).
- Aprender a disfrutar, cada día, momento a momento, con lo que hacemos.
- No separar el trabajo de la vida: hacer algo que nos apasione tanto que continuemos haciéndolo o pensando en ello aun después del «horario laboral». Evidentemente, esta actitud no tiene por qué ser incompatible con otras dedicaciones.
- Tener una actitud de escucha activa, de cambio permanente, de maravillarse ante las novedades...

Como en casi todo, los problemas empiezan cuando separamos las cosas que nos pasan de nuestra «auténtica vida». Hay gente que contempla el trabajo como algo externo, como algo que «hay que hacer», pero no vive en él ni a través de él. Advertimos al lector crítico con la «excesiva identificación con el trabajo» que no le estamos proponiendo que convierta su trabajo en una especie de opio altamente adictivo (y, por tanto, se vuelva un *workaholic*). Sin embargo, hay gente que consigue niveles de disfrute tan elevados con su labor diaria que acaba no distinguiendo entre «vida», por un lado, y «trabajo», por otro. Simplemente, convierten su existencia en un proyecto vital-profesional que, además de dar frutos, les apasiona y les hace estar en un estado permanente de fluencia creativa.

No hace falta ser un artista de éxito para lograr este estado de fluencia creativa. Una enfermera que goza enormemente con su trabajo cotidiano, un profesor que dedica su vida a enseñar con paciencia y sabiduría a los demás, un empleado de un supermercado que organiza los productos de las góndolas con cariño y pensando en los clientes... Todo

puede ser válido si se hace con la actitud vital necesaria, una actitud de meditación constante sobre lo que se hace, lo que se quiere conseguir en el futuro y, en especial, con tranquilidad de espíritu —no exenta de capacidad crítica— y una sonrisa en los labios.

2. Trabajos creativos y trabajos rutinarios

Lo comentamos en el capítulo anterior: hay personas más creativas que otras. Por tanto, hay individuos más capacitados para ejercer funciones con más responsabilidad creativa en las organizaciones. De hecho, en cualquier empresa, en general, se necesitan dos perfiles claramente diferenciados. En primer lugar, hace falta gente que ejecute las rutinas, aquello que hay que hacer, y no ponga el *statu quo* en crisis. Pero también son imprescindibles las personas que se preguntan el por qué de todo, que son críticas con el presente, que piensan que las cosas se podrían hacer de otra manera... Una organización sin gente de estas características es un lugar muerto. El filósofo francés Michel Foucault hablaba de los «cuerpos dóciles y adaptados» al referirse a los efectos de una sociedad disciplinaria que consigue eliminar la crítica social —mediante métodos que cambian de forma constante para llegar a lo que se ha llamado recientemente el «pensamiento único»— y hace que las personas nos alineemos sumisas a los dictados de las principales instituciones que hacen circular formas de poder, como las empresas, la sanidad pública, los medios de comunicación, etc. En este panorama, los individuos libres, críticos con el poder y suficientemente creativos e inteligentes para plantear nuevas alternativas a la realidad, se vuelven necesarios para renovar las estructuras de poder en las organizaciones y para ayudar a crear una sociedad algo más sana y libre.

Cualquier compañía necesita, desde luego, gente que cumpla con protocolos predeterminados y no modifiquen los planes establecidos. Pero hasta un cierto límite. Cuando el protocolo y el plan van más allá de la capacidad crítica de los individuos, estamos ante organizaciones totalitarias —sí, aún quedan unas cuantas— que no permiten ninguna desviación de la norma y que sojuzgan cualquier destello de expresión alternativa. Y, desde luego, en cualquier organización es necesario que exista gente crítica —con actitud constructiva, claro— que ayude a la cúpula directiva a no dormirse y a renovar constantemente sus políticas de acción:

- ¿Por qué hacemos las cosas así? ¿No podríamos actuar de otro modo?
- Aunque esto todavía funcione, sería interesante revisarlo porque, de lo contrario, dentro de poco quizá no servirá para nada.
- ¿Cómo podríamos mejorar esto?
- ¿De qué manera podemos diferenciarnos radicalmente de nuestros competidores? ¿Y si hiciéramos...?

- ¿Quién ha dicho que hagamos así las cosas? Me parece que hay otras posibilidades, podríamos explorarlas.
- No me parece bien seguir esta orden. Deberíamos revisarla y replantear el tema, porque así no llegaremos a ninguna parte.
- ¿Creemos en este sueño? ¿Podríamos hacerlo realidad? ¿Cómo convencer al jefe?

Las organizaciones de principios de siglo XXI deben dar cabida, como mínimo, a estos dos tipos de perfil humano. Ciertamente es que sin un determinado nivel de orden y regularidad en las operaciones no es posible lograr un buen funcionamiento empresarial. Pero también es verdad que sin la aportación disruptiva y crítica de muchas personas las organizaciones no avanzan. Las buenas ideas son patrimonio de todo el mundo, no solo de los jefes y directivos (mucho menos de los apoltronados).

3. Las empresas, a menudo, son enemigas de la creatividad y la innovación

No nos engañemos: la mayoría de empresas desconfían profundamente de la creatividad de la gente. Muchos directivos, todavía anclados en procedimientos y creencias del pasado, creen dirigir el rumbo de la compañía y que el papel del resto de trabajadores es obedecer y ejecutar sus dictados. Incluso existen directivos convencidos de que no es bueno que los empleados opinen o manifiesten su punto de vista sobre el funcionamiento del negocio. Craso error. Aunque no se trata de instaurar una especie de anarquía en la que, en cualquier momento, cualquier cosa pueda ser criticada —con el consiguiente impacto negativo en la productividad— no es menos cierto que hay que construir sistemas inteligentes de participación y crítica interna que permitan que las personas, lejos de sentirse atemorizadas y sojuzgadas, perciban que pueden influir en el funcionamiento empresarial en todos los sentidos: aportaciones creativas, cambios, desacuerdos, etc.

Pero hay más. Seguro que, en alguna ocasión, habrá usted vivido alguna experiencia como la que vamos a contarle. Se trata de alguien que entra a trabajar en una compañía y, durante los primeros días, aunque con suavidad e ingenuidad, se atreve a poner algunos aspectos en duda. Los comentarios que recibe de jefes y compañeros son de este tipo:

- Esto se ha hecho siempre así.
- Bueno, eso no se puede tocar porque lo hizo el jefe.
- ¡Caramba, cambiar esto es muy difícil!
- Yo de ti no diría nada, porque se van a enfadar.
- Tienes buenas ideas, pero ándate con cuidado que aquí no las aprecian.

Lentamente, las ganas de hacer sonar la propia voz y de cambiar aquello que no le parece correcto se van apagando en nuestro amigo. Al cabo de pocos meses ya no quedará ni asomo de esta actitud. Y lo que es peor: ahora será él o ella quien tenga el mismo comportamiento con las personas de nueva incorporación, perpetuando un rito nefasto que impide la correcta ventilación y el adecuado saneamiento de la empresa.

Muy pocas son las organizaciones que, realmente, integran el conocimiento y la creatividad de sus integrantes. Y las que lo hacen, lo llevan a cabo con sordina y disimulo. Parece mentira, pero la mayoría de las empresas no se ha dado cuenta de que es básico contar con el potencial que tienen la suerte de poseer en su seno. Por fortuna, las nuevas generaciones empujan fuerte y la cosa ya está empezando a cambiar.

No es el objetivo de este libro detallar el funcionamiento de las empresas capaces de aprovechar el talento de sus integrantes para innovar, pero como mínimo nos gustaría, de forma rápida, analizar algunos de los rasgos típicos de reconocidas organizaciones que innovan:

- Hay tiempo para pensar y facilidades para trabajar de manera creativa.
- Son organizaciones que superan sus límites teóricos, se desafían continuamente, van más allá de los convencionalismos.
- Dialogan constantemente con el exterior, aprendiendo del proceso (*open innovation*).
- Cuidan de manera excepcional las políticas de motivación de las personas.
- Aprenden a generar valor más allá de los productos o servicios estándar de la empresa.
- Se fomenta la colaboración en todos los ámbitos.

Existen cientos de empresas consideradas innovadoras en el mundo, pero siguen siendo una minoría. Firmas como Disney-Pixar, Procter & Gamble, Google, Jone's Soda, Ideo, Ikea, Cirque du Soleil y muchas más han demostrado, sin pretender ser perfectas, que se puede concebir el mundo de la empresa desde perspectivas diferentes a las habituales. Han sido capaces de desarrollar potentes culturas innovadoras diseñadas para conseguir resultados extraordinarios. El reto de los próximos años es que la mayoría de organizaciones empresariales se suba al carro de la innovación, entendida no solo como un procedimiento para mejorar y ganar más dinero, sino como una manera de contribuir a un mundo más divertido, apasionante y respetuoso con las personas y el entorno.

4. Emprendeduría, la alternativa

Si alguien tiene ocasión de trabajar en una empresa realmente innovadora, no debería perder la oportunidad. Sin embargo, no todo el mundo está preparado para trabajar por cuenta ajena. Muchas personas escogen otra senda interesante: convertirse en

emprendedor o fundar la propia empresa. La emprendeduría es, sin duda, una opción que debe tenerse en cuenta. Los emprendedores —y las emprendedoras, por descontado— son individuos con un grado importante de creatividad, que necesitan una idea original que dé sentido a su proyecto. Pero, además, tienen que poseer otras características importantes: saber trabajar en equipo, comprender la complejidad, etc.

Pero, dejando de lado a los emprendedores «puros», los que deciden vivir sin jefe y crear su propio negocio, en cualquier organización puede darse una mezcla de emprendedores y corporativos. Los directivos inteligentes saben que es muy bueno rodearse de ambos tipos de personas para, de esa forma, obtener un equipo de colaboradores heterogéneo que combine —en palabras de Clayton Christensen— la capacidad de explotar el negocio (corporativos) y la de explorar nuevas oportunidades (emprendedores). El experto californiano Bob Sutton sugiere que los directores generales deberían contratar deliberadamente a individuos que les resulten «desagradables», en el sentido de que sus principios y formas de hacer sean diferentes de los propios. En la misma línea, Tom Peters ha sugerido —en distintas fases de su interesante obra *Contratar a chiflados y excéntricos*— romper la homogeneidad de pensamiento. Para muchos directivos, de corte exclusivamente corporativista, estas ideas son absurdas y están alejadas del sentido común y seriedad que toda organización debería mantener.

De hecho, hay importantes diferencias entre las personas que deciden trabajar por su cuenta —emprendedores puros— o emprender en el interior de una empresa —el llamado *intrapreneurship*— y los que hemos dado en llamar «corporativos». El cuadro siguiente nos puede orientar al respecto:

Diferencias entre «emprendedores» y «corporativos»

Emprendedores	Corporativos
Juegan con las ideas, buscando desafíos. Toleran bien la ambigüedad.	Solo toleran las ideas «lógicas», coherentes y «serias». Todo lo ambiguo e ilógico les desarma.
Son críticos con lo establecido. Miran más allá de las normas y los procedimientos.	Obedecen a normas y procedimientos internos. No se desvían de la línea oficial de la empresa.
Son personas apasionadas, altamente motivadas por lo que hacen y por lo que piensan que harán en el futuro.	Son «profesionales». Trabajan seriamente pero raras veces se apasionan por su trabajo.
Tienden a ser constructivos con las ideas. No «matan» la creatividad, sino que la desarrollan.	Son críticos en exceso con sus propias ideas y las de los demás. Tanto que, a menudo, «destruyen» la creatividad.
Aceptan correr riesgos, porque saben que sólo equivocándose se obtienen buenas ideas.	Evitan el error porque creen que su empresa no les paga por cometer errores, sino por trabajar y hacer las cosas bien.
Desafían a la jerarquía. Escuchan a todo el mundo y beben de diversas fuentes.	Acostumbran a estar mediatizados por la jerarquía. Piensan que «quien sabe, sabe y quien no, que se dedique a otra cosa».

Quizás el amigo lector se está preguntando si su perfil personal corresponde o no al del emprendedor. La respuesta es muy sencilla: sí, además de coincidir aproximadamente con las características de la columna izquierda del cuadro, usted se levanta cada mañana con unas ganas enormes de hacer cosas, quiere ver cumplidos sus sueños en el futuro y le encanta generar ideas atrevidas y disruptivas, no lo dude: está llamado a entrar en el selecto reino de los emprendedores.

5. ¿Merece esa empresa que yo trabaje para ella?

La mayoría de candidatos a un puesto de trabajo están pendientes de la cantinela de siempre: «¿Seré suficientemente bueno para que me escojan? ¿Tendrá mi currículum vitae suficiente atractivo? ¿Pasaré la criba de candidatos?». Hasta cierto punto es normal que, especialmente en períodos de crisis, donde escasean los buenos puestos de trabajo, los candidatos muestren este tipo de preocupaciones. Pero, en el fondo, no dejan de obedecer al esquema clásico: las empresas escogen y los empleados potenciales no tienen casi nada que hacer salvo esperar el veredicto. La propuesta provocativa que hacemos en este libro es la siguiente: ¿merece realmente una empresa que yo trabaje para ella? Es

decir, ¿no deberíamos invertir un poquito los papeles y ser exigentes con las empresas? Algunos ejemplos de preguntas provocativas que un candidato podría formular durante una entrevista de trabajo podrían ser:

- En esta empresa, ¿se da importancia real a la creatividad de las personas y a su contribución a los resultados generales? ¿Voy a poder expresar mi opinión? ¿Qué garantías puede darme?
- ¿Por qué motivos debería trabajar en su empresa y no en cualquier otra de la competencia?
- ¿Ofrecen tiempo y posibilidades reales para pensar en nuevos proyectos y trabajar en equipo de forma creativa? ¿Cómo instrumentan estos procesos?
- Si demuestro que soy capaz de aportar contribuciones importantes, ¿cómo seré recompensado? ¿Tienen algún sistema predeterminado? ¿Me puede poner un ejemplo?
- Los horarios de trabajo, ¿son rígidos o flexibles? ¿Podré modificarlos en función de circunstancias personales o relacionadas con la propia carga de trabajo?
- ¿Es determinante la jerarquía en esta empresa o bien se dan importantes niveles de autonomía a personas y equipos? ¿Puede explicarme con detalle el funcionamiento de los diferentes departamentos o equipos de proyecto?
- El trabajo en esta empresa, ¿es divertido? ¿Se llevan a cabo actividades *out of the box* de forma regular que fomenten las relaciones interpersonales?
- ¿Aceptan ustedes a personas insólitas, con planteamientos poco ortodoxos sobre la manera de trabajar y comprender la realidad de una empresa? ¿Me aceptarán si yo soy así?
- ¿Tiene su empresa respaldos de calidad del tipo *Great place to work* o similares? ¿Por qué no?
- ¿Existe una buena política de formación? ¿Podré instruirme en otros países? ¿Me darán la oportunidad de mejorar mi nivel de inglés?
- Su empresa, ¿es divertida?

Si las compañías pretenden escoger a los mejores candidatos deberán empezar a moverse creativamente en esa dirección y ofrecer, no solo exigir. Hoy en día el sueldo — que, evidentemente, sigue siendo importante— no lo es todo. Hay miles de personas dispuestas a no continuar si, además de un salario justo, la empresa no ofrece otros estímulos que permitan que el trabajo sea una fuente de desarrollo y crecimiento personal.

Pero todavía hay más. Las firmas que cuidan estos aspectos acostumbran a ser las más exitosas y, por descontado, las más valoradas por los mejores candidatos. Al atraer a gente muy potente, con ganas de cambiar el mundo y hacer grandes cosas, la empresa

adquiere un relieve extraordinario gracias al empuje creativo de los individuos que la conforman.

6. Nuevas generaciones y trabajo

Quizás al lector más veterano le resultarán utópicas y fantasiosas las preguntas y reflexiones del apartado anterior. Pero, hoy en día, una ingente legión de personas jóvenes —la llamada «generación Y» o «generación Einstein»— está ya velando por que se respeten sus opiniones e interpretaciones de lo que debería ser el trabajo y, por consiguiente, la empresa. Se trata de gente joven, preparada y con unas habilidades diferentes a las de sus predecesores. En efecto, los jóvenes de nuestro tiempo están acostumbrados a:

- Trabajar más y mejor en equipo, puesto que son hijos de la nueva cultura colaborativa propiciada por Internet (juegos en red, wikis, Facebook, etc.).
- Saben hacer dos o más cosas simultáneamente. Es decir, no tienen una mente tan lineal como los adultos. Pueden hacer los deberes, jugar en red con sus colegas y buscar las últimas novedades de manga en su buscador predilecto, al mismo tiempo.
- Tienen claro que el trabajo debe ser divertido. De hecho, a veces, si se aburren en su primer trabajo, no les cuesta nada renunciar a los ingresos y volver a vivir al domicilio paterno. Esta devoción por el trabajo divertido es uno de los valores, a nuestro juicio, más interesantes y prometedores de la gente joven, que está empezando a poner en tela de juicio el sacrosanto principio de «ganarás el pan con el sudor de tu frente». Pero que el lector carroza no se inquiete: si se divierten, los jóvenes pueden trabajar más duro que nadie y demostrar que su capacidad para tomarse las cosas en serio está fuera de toda duda.
- Paralelamente, la generación Einstein ha perdido el respeto a ciertas manifestaciones del poder. No comulgan con jefes dictadores ni prepotentes, y no están en absoluto dispuestos a adoptar una actitud sumisa. No valoran a la gente por su cargo o sus títulos, sino por su capacidad demostrada de ejercer un liderazgo responsable y empático.

Estas y otras características están abriendo un rayo de esperanza en el anquilosado, y a veces en exceso jerarquizado, mundo de las organizaciones empresariales. Si los adultos de hoy en día conseguimos sacarnos de encima los tópicos negativos sobre las nuevas generaciones y aprovechamos su potencial, reconociéndoles su manera de percibir el mundo, abriremos una nueva era en la que el trabajo quizá dejará de ser un mal menor para convertirse en una oportunidad de vivir la vida con alegría, colaborando con los demás y consiguiendo con esfuerzo cosas extraordinarias.

7. Las organizaciones del futuro

Muchos autores de libros sobre dirección de empresas internacionalmente reconocidos — Gary Hamel, Tom Peters, Robert Sutton, etc.— han planteado recientemente que es necesario un cambio radical en la forma de entender la empresa para podernos situar, de forma definitiva, en las nuevas coordenadas del siglo que comienza. En efecto, no puede ser que las nuevas generaciones vean su futuro personal y colectivo hipotecado por tener que trabajar en organizaciones burocratizadas en exceso, jerarquizadas en demasía, con jefes aislados y prepotentes, y sin ninguna posibilidad de dar rienda suelta a su imaginación, personal y en equipo —antesala de la creatividad y la innovación:

- Necesitamos empresas ágiles, en las que los asuntos no se eternicen y donde las ideas circulen libremente.
- Queremos empresas con la jerarquía justa, obtenida por meritocracia y no a través de nepotismos poco justificables.
- Soñamos con organizaciones que trabajan en red, con gente que se apoya mutuamente y que sabe que la colaboración es mucho más inteligente que la competición a ciegas.
- Solicitamos empresas ágiles, poco burocráticas, en las que los proyectos puedan hacerse realidad en el tiempo justo.
- Queremos líderes sanos, autocríticos, que sepan escuchar, aprender y rectificar sus errores, y que ejerzan un liderazgo resonante que mantenga a sus colaboradores en un estado de ilusión permanente.
- Pensamos que las organizaciones deberían estar centradas en la innovación, en hacer cosas grandes, impactantes, divertidas y útiles para los clientes.
- Queremos empresas abiertas al exterior, dialogantes, capaces de trabajar en red con los clientes, con otras compañías, capaces de construir sueños conjuntamente, sin recelos ni secretismos absurdos.
- Deseamos empresas sin miedo, en las que trabajar sea un placer (no exento de esfuerzo, dedicación y profesionalidad) y en las que la información sea clara, directa, honesta y transparente.
- Exigimos organizaciones éticas, en las que se trate a las personas como tales y no como meros recursos.
- Exigimos también organizaciones sensibles con el medioambiente y responsables con su entorno en general; capaces de revertir en la sociedad, por convencimiento, una parte importante del valor que generan.
- Nos gustaría, para finalizar, que el lector más incrédulo no pensara que el listado anterior no es más que una ilusa carta a los Reyes Magos, sino una apuesta decidida de futuro, que entre todos podemos hacer realidad.

Capítulo IV

Heptálogo del trabajador innovador



1. Busca tu propio camino

Parece un tópico, pero lo más importante en la vida es buscar el propio camino, nuestra manera genuina y particular de entender este mundo y generar soluciones y propuestas creativas. No hay nada peor que dejar de ser uno mismo, perderse en un laberinto de falsas identidades y abandonar la autenticidad. Dejar de sentir la conexión sagrada con nuestro ser más íntimo equivale muchas veces a la perdición, a navegar sin rumbo por océanos de modas impersonales, tendencias artificiales y personalidades de quita y pon. Cada persona es única y, por tanto, tiene la oportunidad de expresar cosas únicas a través de sus capacidades creativas. Muchas veces nos puede el miedo y nos dedicamos a copiar, a intentar ser como los demás, a ser «normales»... y si en algo se caracteriza la creatividad es en la búsqueda de lo anormal, de lo que nadie más ve, de lo profundamente auténtico...

Desde la perspectiva laboral, esto tiene una significación especial. Las empresas, cada vez más, buscan personas genuinas, capaces de marcar la diferencia y aportar su creatividad al conjunto de la organización. En este sentido, hay que ser valiente. Solo las personas con coraje destacarán en las empresas del futuro. Personas sin temor, de trato fácil, deseosas de expresar sus puntos de vista; imaginativas, originales y creativas.

Buscar y encontrar el propio camino quiere decir creer en uno mismo. Trazarse un plan de acción, escuchar a los demás y tener en cuenta sus correcciones, pero seguir fieles al rumbo original. La mayoría de genios creativos o personas que han destacado en su ámbito se han caracterizado por no perder la autenticidad y por perseguir sus sueños de forma persistente e inteligente.

Aquí van algunas sugerencias para transitar con éxito el camino del desarrollo personal:

- Trabajar de forma inteligente con el conocimiento y la información. Tener cosas en la cabeza es importante, aunque todavía lo es más que estén ordenadas de forma útil. No se trata de acumular por acumular, sino de tener conciencia de ello e interrelacionar, para crear conexiones nuevas y creativas.
- Progresar en el autoconocimiento. No en el sentido más frívolo, sino de forma seria: ser crítico con uno mismo, aprender prácticas interesantes de introspección como la meditación, etc.
- Aceptar la opinión de los demás. Esto no quiere decir estar de acuerdo, sino simplemente aceptar emocionalmente lo que los demás nos dicen, tanto si es positivo como negativo.
- Aprender a superar los bloqueos, buscando terceras vías más allá de las contradicciones o paradojas que se nos presentan en la vida. Una vez más, la actitud creativa puede ser clave para lograrlo.
- Aceptar la diversidad. Pensar que las cosas no son, a veces, tan sencillas y que obedecen a un gran número de causas. Respetar la enorme diversidad que nos rodea y aprender a navegar sin dificultades por ella.

2. Desafía el poder establecido, pero de manera inteligente

Es característico de las personas creativas no sentirse demasiado cómodas con el poder. Su actitud vital de curiosidad las lleva a no aceptar dogmas o actitudes permanentes de soberbia o prepotencia. Ser creativo, entre otras cosas, implica desafiar constantemente los convencionalismos, y estos a menudo están implícitos en el ejercicio del poder: «Esto se hace así porque lo digo yo o porque solo hay una manera de hacerlo».

Pero, claro, el poder, sin más, se ejerce todavía en muchas organizaciones. Jefes que creen que tienen más razón por su posición o, simplemente, que no están dispuestos a entablar procesos de diálogo con sus colaboradores porque prefieren dar órdenes y esperar a que se cumplan. Aunque las cosas han cambiado mucho en las últimas décadas, no hay que llevarse a engaño: todavía son legión las firmas en las que la estructura jerárquica prima sobre cualquier otra consideración.

Ante este panorama lo mejor es, desde luego, desobedecer o plantar cara al poder. Pero, alerta. Hay que hacerlo de forma inteligente, utilizando al máximo nuestras habilidades emocionales y sociales. Una reacción en caliente o un desafío planteado con chulería pueden acabar de la peor manera. La fuerza no es la mejor arma para utilizar contra quien ostenta el poder, porque sus contraataques son, por lo general, mucho más efectivos y definitivos.

Pero es importante tener una actitud crítica y buscar caminos que nos conduzcan a hacer lo que queremos sin necesidad de enfrentamientos. En ese sentido, hay que buscar hasta la extenuación vías alternativas que, sin hacer enfadar a nadie, nos permitan

alcanzar nuestros objetivos. Hablaremos de ello con más detalle en los puntos 4 y 5. Algunas indicaciones al respecto pueden ser del tipo:

- Aprender a comprender en profundidad cómo son los jefes y qué tipos de reacciones tienen.
- En consecuencia, no hacer nunca nada que, directamente, pueda causar una reacción negativa.
- Tener muy claro cuál es la mejor manera de abordarles, el mejor momento, etc.
- Si nos han dicho que «no» a algo, no volverlo a presentar de la misma manera. Al contrario, revestirlo de las palabras y conceptos que los jefes utilizan normalmente.
- Saber escuchar, y fijarse con atención en el lenguaje no verbal y su significado profundo.
- Utilizar siempre una comunicación asertiva, huyendo de los extremos agresivo y pasivo.
- Aprender a destacar los motivos por los cuales nuestra idea o propuesta es mejor que la anterior y de qué forma beneficia a la empresa.
- Exponer ideas parecidas que hayan sido implementadas con éxito.
- Hacer, de alguna manera, que el máximo número de personas se sientan emocionalmente implicadas con la idea o propuesta.
- Sonreír.

3. Trabaja en red

Hoy en día ya no es una novedad decir que vivimos en una sociedad cada vez más conectada. Internet, la telefonía móvil y decenas de artilugios garantizan que estar conectado con los demás no sea una rareza. Pero una cosa es estar conectado y otra, bastante diferente, sacar auténtico provecho de esa conexión. Los profesionales creativos viven en una auténtica red de contactos de todo tipo que les facilita su desarrollo profesional y, lo que es más importante, la posibilidad de ver cumplidos sus proyectos y desafíos personales.

Trabajar en red no es simplemente hacer *networking*. Supone tener una ventana privilegiada desde la cual uno puede acceder a informaciones que, de otro modo, serían inalcanzables. Conocer, por decirlo de alguna manera, el talento que se mueve en otros lugares del planeta; saber qué cosas se están haciendo en otras dimensiones parecidas a la nuestra; qué novedades importantes se están cocinando en otras esferas del conocimiento... Estar conectado significa *estar*. No estar supone pagar un precio muy alto en un mundo en que la información y el conocimiento circulan a una velocidad altísima. Un profesional debe permanecer, de forma constante, razonablemente informado de lo que pasa a su alrededor.

Tener colegas bien informados, pertenecer a colectivos clave, poseer acceso a fuentes fiables de información, curiosear por páginas o blogs interesantes... Y, por qué no, aprender a trabajar en red, dando y recibiendo información para un objetivo común, son elementos esenciales del profesional actual, que necesita más que nunca formar parte de la red global para crear e innovar.

4. Aprende a crear cosas diferentes, que aporten valor

En el decálogo de la persona creativa del capítulo anterior sugeríamos diferentes estrategias para desarrollar la creatividad personal. Uno de los elementos más importantes es tener la capacidad de generar ideas diferentes, susceptibles de aportar valor en una situación determinada.

Como no nos cansaremos de repetir, la originalidad a secas puede no ser suficiente para construir una idea creativa. Hace falta complementar esa originalidad con algo más, para que el concepto final resulte útil y rentable.

Imagine el lector que trabaja en el departamento de marketing de una conocida firma de agua mineral. Después de muchos años con el mismo diseño, se están buscando ideas rompedoras para variar sustancialmente la forma y la imagen de las botellas, de distintos tamaños, del agua mineral natural. La empresa concede unos días de reflexión general para generar las primeras ideas. Después de unas horas de trabajo, consultando Internet y charlando con diversos colegas creativos, llega a los siguientes primeros esbozos:

- Botella redonda.
- Botella de color negro.
- Botella muy estilizada.
- Botella con estrías verticales.
- Botella multicolor.
- Botella con tapón adjunto.

Después de darle bastantes vueltas al tema, se decide por la botella con tapón adjunto. Aunque alguna de las restantes también era prometedora (botella multicolor, con estrías verticales, etc.), piensa que esta propuesta añade un valor definitivo, al tratarse de una botella en la que el tapón nunca podrá caer al suelo por estar unido al cuello de la botella a través de un pequeño apéndice de plástico.

¿Cómo demostrar que su idea es la mejor?

5. Demuestre el valor de sus ideas

Para poder influir de forma determinante en las decisiones que toman los jefes, es esencial demostrar con rigurosidad por qué nuestra idea es mejor que las demás. Las innovaciones no se producen por arte de magia: son un compendio de brillantez ideológica, inteligencia emocional, capacidad de influencia, insistencia, trabajo en equipo, rigurosidad, etc.

Algunas razones para defender la idea de la botella con tapón adjunto:

- Mayor higiene: se evita que el tapón pueda caer al suelo.
- Más rapidez al abrir la botella: «clic» en vez de rosca.
- Coste insignificante.
- Se evita que, en ocasiones, el tapón pueda extraviarse.
- Simple diferenciación con respecto a la competencia.
- Novedad para los consumidores: imagen de marca innovadora.

Con seguridad el lector podrá continuar con esta lista y buscar otras ventajas del tapón adjunto a la botella de agua mineral natural. Con este sencillo ejemplo pretendemos comunicar la importancia de la argumentación en defensa de cualquier idea creativa. Probablemente, muchas ideas geniales y prometedoras fueron rechazadas en su momento por no tener detrás conjuntos de argumentaciones que las defendieran de forma sólida. Tan importante es la idea como su venta paralela. Olvidar este principio tan elemental puede acarrear serios problemas.

6. Diviértete

Divertirse en la vida es realmente importante. Las personas más atractivas, muchas veces, son las que sonríen y ríen de forma franca, auténtica y desenvuelta. Estar todo el día serio y taciturno no conduce a casi nada. En el trabajo no es diferente. Reírse sanamente de uno mismo, bromear con los demás, tomarse las cosas con filosofía cuando no van bien, etc., son gestos que pueden hacer la vida mucho más llevadera. Y además se trata de actitudes que nos ayudan a superar las dificultades.

Pero, además, es muy importante divertirse trabajando, lograr que el tiempo laboral sea un derroche de motivación, pasión, curiosidad y buen rollo. Sin eso, simplemente nos amargaremos la vida. Ciertamente es que, como en todo, el trabajo tiene momentos agradables y otros que, por diversas circunstancias, no lo son tanto. Pero si conseguimos identificarnos emocionalmente con lo que hacemos, la vida se teñirá de un color mucho más agradable.

Algunos elementos que contribuyen a divertirse mucho más en el trabajo:

- Empresas que realmente cuidan a la gente: restaurantes corporativos creativos, salas para generar ideas, salones de lectura o relajación, actividades lúdicas, cambios constantes en la decoración, etc.
- Retribuciones salariales o extrasalariales a la creatividad y la innovación, especialmente en equipo.
- Reuniones constantes con los directivos o propietarios —en situaciones poco formales— para especificar el rumbo de la empresa, agradecer la contribución de todo el mundo, mostrar transparencia en la gestión y en los resultados económicos, etc.
- Capacidad para —dentro de las posibilidades de cada puesto de trabajo— autorresponsabilizarse de los propios horarios, vacaciones, pequeños períodos sabáticos, etc.
- Comunicación clara, rápida y con *feedback* con cualquier miembro de la empresa.
- Posibilidad de probar cosas nuevas, de cometer errores y aprender de ellos.
- Facilidad para celebrar los éxitos.
- Sensación de «somos diferentes, insólitos», de que «aquí pasan cosas interesantes y provocadoras que no pasan en ninguna otra empresa».
- Sustituir, en la medida de lo posible, las rutinas por sorpresas, aventuras, retos y metas que conseguir.
- Y, lo más importante, creación de un ambiente de trabajo en el que los objetivos individuales puedan hibridarse de manera creativa con los organizativos. Cada persona, entonces, puede poner rumbo a su carrera personal ayudando al mismo tiempo a la empresa a conseguir sus desafíos globales. O, si se prefiere, al revés (para directivos un poquito más conservadores).

7. Busca tu propia utopía

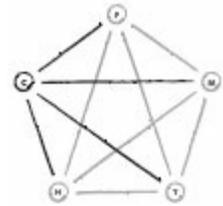
Hay, en nuestra opinión, un malentendido generalizado sobre el concepto de utopía. Para mucha gente, una utopía es algo inalcanzable, quimérico, distante, casi imposible de atrapar. Por el contrario, nosotros creemos que la utopía sirve para acercarnos a ella lenta e inexorablemente. Es importante verla como algo real, seguramente muy difícil, pero en definitiva que cumple la función de acercarnos a nuestros sueños. Para no alejarnos de nuestra utopía personal, lo mejor es empezar a preguntarse: ¿cuál es el primer paso, aunque sea muy pequeño, que puedo dar para acercarme a ella? Si quiero ser un pianista de renombre, necesito aprender a tocar el piano. Por tanto, debo apuntarme a una academia prestigiosa o tener un profesor particular en casa. Si no aprendo a tocar el piano, será difícil conseguir alguna vez ser un pianista genial. Lo demás ya vendrá por sí solo, siempre que lo deseemos con todas nuestras fuerzas y aprendamos a dirigir las fuerzas del universo a nuestro favor.

En el ámbito laboral, ¿cuál es su utopía? Si no se lo ha planteado nunca, hágalo. Dedique un tiempo, quizás un fin de semana a reflexionar sobre el tema. Cuando lo tenga más o menos claro, escríbalo en una libreta. A continuación haga una lista, lo más detallada posible, de cosas que puede empezar a hacer ya mismo para ir acercándose, lentamente, pero con paso seguro, a su deseo primordial. Ya verá que, al cabo de un tiempo, si pone todos sus esfuerzos e ilusiones en el proyecto, la utopía se habrá acercado mucho más de lo que ahora puede imaginar.

Como afirma Lynn Heward, una de las creadoras del fabuloso Cirque du Soleil, «pasamos la mayor parte de nuestra vida en una jaula, cantando en ella la misma canción día tras día. Pero la vida no consiste en vivir en una jaula, sino en volar».

Capítulo v

Conclusiones (2)



Nadie puede dejar de pensar en el Cirque du Soleil cuando se refiere a una empresa innovadora. Esta ha aportado valor a su campo de negocio, ha concebido su forma de trabajo de manera creativa, ha potenciado la aportación personal y multicultural, ha trabajado en red y, finalmente, ha obtenido el éxito.

Quizá también sería importante contar a sus hijos la historia narrada en *Bichos*, el esfuerzo y el trabajo de un imperfecto, pero apasionado innovador, que cree en sus planteamientos y no teme a la aventura, que confía en las alianzas externas y que no duda a plantar cara a la tradición y a la competencia cuando su comunidad se ve amenazada.

He aquí las dos dimensiones del mundo laboral: la empresa y el trabajador. Ambas están cambiando radicalmente en la nueva sociedad de la comunicación.

Desde el punto de vista empresarial, asistimos a una revolución copernicana. Estamos pasando de la masificación a la personalización; de la parcelación al trabajo en red; de la reproducción de esquemas y burocracias a la creatividad y la innovación —en productos, procesos, gestión de recursos, comercialización—, y de la visión «nosotros solos contra el mundo» a la gestión inteligente de alianzas, al aprovechamiento de la riqueza multicultural y al respeto a la competencia.

Este panorama nos lleva a definir la nueva empresa del siglo XXI como una empresa que debe ser rentable, creativa, que busque la aportación feliz de sus integrantes para aportar valor al conjunto, que ponga en práctica liderazgos facilitadores, que actúe éticamente a través del compromiso con las necesidades de su comunidad. Una empresa con alma ética.

En este nuevo entorno, nos hemos atrevido a proponer siete reflexiones sobre el mundo laboral de este principio de siglo:

- El trabajo no debe ser un tema únicamente relacionado con la remuneración económica y el enriquecimiento (lícito), sino el camino de la realización personal y el compromiso con la sociedad.
- Debemos buscar el trabajo creativo y participativo, que nos involucre en los objetivos y estrategias del conjunto de la organización para la cual estamos trabajando.

- Las empresas que no innovan no tienen futuro. Huyamos de ellas.
- Cuando el trabajo en una corporación/empresa no nos satisfaga porque no permite el desarrollo de nuestras capacidades y nuestros sueños, podemos buscar la alternativa en la emprendeduría.
- Trabajemos para empresas que lo merezcan, por cómo nos tratan y por cómo tratan a la sociedad.
- Las nuevas generaciones, surgidas de un entorno en red y con nuevos anhelos y objetivos vitales, no ven el trabajo de la misma manera que las generaciones anteriores. Difícilmente se integrarán en entornos burocráticos y jerarquizados. Los jóvenes huyen cada vez con más frecuencia de esos entornos, aun cuando su potencial talento pueda ser de enorme valor para ellos.
- Las empresas del futuro se gestionarán con nuevos principios: agilidad, trabajo matricial, desjerarquización, participación en la creación de estrategias comunes, líderes facilitadores, gestión de la innovación, apertura al entorno y ética responsable.

En este nuevo entorno, nos hemos atrevido a proponer un «heptálogo» del trabajo innovador que enfoca el trabajo personal desde una nueva perspectiva:

1. Busca y descubre tu propio camino. Si trillás el camino ajeno llegarás al mismo sitio que los demás y que, naturalmente, ya estará descubierto...
2. No tengas miedo de desafiar a los poderes establecidos si lo haces con inteligencia, aportando valor en tus propuestas.
3. Trabaja en red.
4. Crea cosas diferentes —productos, servicios, procesos— que aporten valor a soluciones ya experimentadas.
5. Demuestra que tus ideas tienen el valor que pretenden. Comunica tus verdades.
6. Diviértete. No hagas esfuerzos por nada que te impida ser feliz.
7. Encuentra tu utopía. Lucha por tus sueños. Sé valiente aunque fracases. Sé innovador aun cuando triunfes.

Con esta segunda parte hemos revisado cómo podemos ser creativos en nuestro proyecto laboral, del mismo modo que antes lo habíamos hecho con nuestra dimensión personal. Intentando no morir en el intento.

Nos falta una última dimensión, la sociedad.

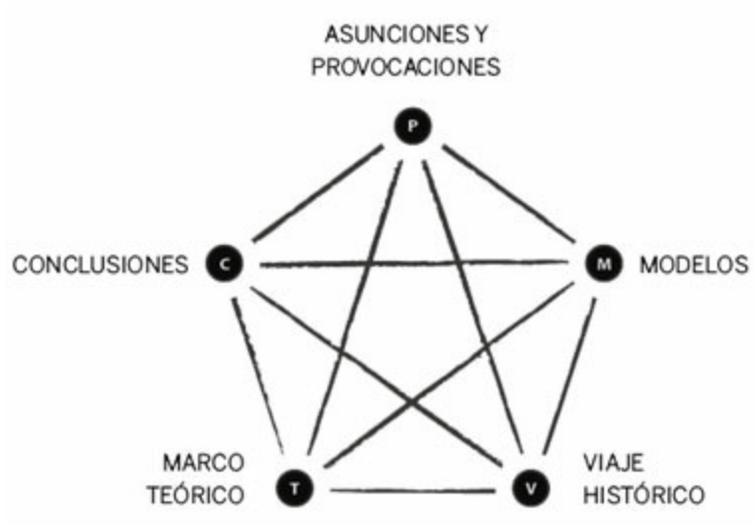
¿En qué sociedad nos ha tocado vivir? ¿Es la mejor que podemos esperar? ¿Nos hemos planteado alguna vez si todo aquello que damos por válido —el conjunto de normas y tradiciones que la conforman— son mejorables o incluso transformables?

Este será el objetivo de la tercera parte. ¿Cómo podemos repensar los principios de nuestra sociedad sin ser condenados a la cicutá?

LIBRO 3

Cómo reconsiderar tus modelos de convivencia sin ser condenado a la cicuta (dimensión Sociedad)

Este tercer libro está dedicado a investigar nuestras posibilidades de relacionarnos con el mundo con soluciones innovadoras, a la vez que repensamos de forma personal y creativa las ideas sociales, políticas y religiosas vigentes, con el fin de obtener una visión de nuestro entorno histórico acorde con nuestra manera de ser.



Capítulo I

Provocando



«La felicidad es una disposición de la mente,
no una condición de las circunstancias.»

John Locke

¿Nos hemos preguntado si el modelo de convivencia social en que vivimos es el que más nos gusta?

¿Hemos pensado si los conceptos asumidos que subyacen en la organización de nuestra sociedad son los más justos, morales, sostenibles, acertados, felices, recomendables o, simplemente, los más convenientes?

De hecho, ¿nos hemos preguntado alguna vez si preferiríamos otro modelo de convivencia social que nos hiciera más felices?

No se trata de negar o afirmar la bondad del modelo de convivencia establecido, ni de los conceptos religiosos, filosóficos y políticos que subyacen en él. Para un innovador, lo interesante es cuestionárselo. En la formulación de un interrogante se encierra la posibilidad de una mejora. Sin una pregunta no podemos hallar ninguna respuesta.

Relacionemos algunos de los campos de nuestra estructura de convivencia en los cuales podríamos plantear interrogantes creativos:

- El modelo político que nos rige.
- Los derechos civiles que nos otorgamos.
- Las creencias religiosas y su relación con nuestra vidas.
- El modelo económico de nuestros intercambios y procesos de fabricación.
- La relaciones laborales establecidas.
- El papel que le damos a la estructura familiar en el modelo de convivencia.
- Cómo consideramos el deporte y sus referentes sociales.
- La organización de la sanidad.
- Los servicios públicos.

- Los conceptos relacionados con la belleza y la moda.
- Los comportamientos sexuales y su regulación pública.
- Las tradiciones, el calendario, las fiestas que se celebran en nuestra comunidad.
- La globalización de los mercados.
- El uso de la energía y de los recursos naturales.
- Los mecanismos de la justicia y el orden público.
- Las leyes que rigen nuestro comportamiento comunitario y relacional.
- El tratamiento de los derechos de las minorías.
- Las diferencias vigentes por razones de origen, género, conducta sexual, cultura, recursos económicos, clase social o creencias religiosas.
- El tratamiento de las actividades culturales y su protección.
- El sistema bancario.
- La relación con las comunidades nacionales o estatales de nuestro entorno.
- El modelo de enseñanza en vigor.
- El tratamiento de las lenguas.
- La lucha contra los comportamientos criminalizables.
- (...)

Estos campos de reflexión son un ejemplo entre muchos otros.

Centrémonos, a modo de ejercicio, en tres de ellos —el modelo político vigente, la estructura familiar y la globalización— y planteemos algunas preguntas:

1. El modelo político vigente, ¿es respetuoso con los derechos individuales?, ¿acepta la libertad de expresión?, ¿protege a los más débiles?, ¿respeto la libertad individual?, ¿favorece a los partidos por sobre los ciudadanos, o a los ciudadanos por sobre los partidos?, ¿concede prioridades a los más poderosos o a los más desfavorecidos?, ¿goza de un sistema de representación correcto?, ¿es eficaz?, ¿podemos sostenerlo económicamente?, ¿a los ciudadanos, nos cuesta mantenerlo?, ¿conocemos otros sistemas mejores?, ¿hay algo de interesante en otros sistemas que el nuestro no integre?, ¿obliga a igualdad de cumplimiento a todos los ciudadanos?, ¿tiene los mecanismos suficientes para hacerse respetar?, ¿propondríamos, si pudiéramos, alguna mejora o quizás un cambio de modelo?, ¿...?
2. El modelo de familia de nuestra sociedad, ¿es el único posible?, ¿protege todas las opciones personales?, ¿permite la coexistencia de diferentes unidades familiares con igualdad de derechos y deberes?, ¿defiende frente a la ley todas las diferencias?, ¿otorga los mismos beneficios a todas las unidades familiares, sea cual sea su composición?, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de esta estructura para el progreso de nuestra sociedad?, ¿comporta algunas obligaciones indeseables?, ¿conocemos alternativas a nuestro modelo familiar implementadas con éxito o con fracaso?, ¿...?
3. La globalización de los mercados, ¿favorece la creación de riqueza?, ¿desarrolla una distribución equitativa e igualitaria de los beneficios?, ¿incrementa las oportunidades laborales?, ¿ayuda al desarrollo de los países más desfavorecidos?, ¿promueve una mayor justicia universal?, ¿concentra o distribuye el poder sobre las decisiones económicas?, ¿evita o aumenta el peligro de las crisis

monetarias internacionales?, ¿refuerza el ahorro de recursos energéticos?, ¿ayuda a construir un modelo equilibrado de convivencia social internacional?, ¿es sostenible?, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes que comporta?, ¿...?

Cada uno de estos campos merecería un análisis creativo en profundidad, y seguramente nos llevaría a novedades emocionantes. Quizá nos condujese directamente a innovaciones de éxito, si acertáramos con la gestión conveniente y la aplicación oportuna. Es un trabajo de reflexión que recomendamos encarecidamente a todo innovador en potencia o en activo.

Para aplicar el método de reflexión genérico que hemos propuesto en los dos libros anteriores de esta trilogía, el análisis de las asunciones más comunes (A) y la propuesta de provocaciones creativas (PO), escogeremos un campo en principio menos serio, aunque terriblemente influyente en la construcción de valores sociales. Un campo que por la pasión que despierta y la carga emocional que conlleva no es a menudo el más apto para hilvanar una reflexión creativa. Nos referimos al todopoderoso mundo del deporte.

Asunciones y provocaciones, con deportividad

Mueve millones. Desata pasiones. Remueve emociones soterradas. Arrastra multitudes. Explota sentimientos localistas. Provoca violencia. Enfrenta a unos contra otros. Angustia y alegría en partes iguales. Divierte y amuerma. Se odia y se ama. Todo ello deportivamente, claro.

El mundo del deporte no se suele poner en tela de juicio. Sus valores parecen indiscutibles (el trabajo en equipo, la competición sana, el ejercicio físico, el esfuerzo, el valor, la constancia) y por tanto no se cuestionan.

El deporte es un modelo para la juventud y una referencia para el sano desarrollo de la sociedad. Si tiene algunas contraindicaciones —ciertos brotes de violencia localizada, enfrentamiento latente entre comunidades, dopaje creciente, trapiqueo de influencias, despilfarro de dinero, negocios escondidos o creación de modelos sociales de referencia con pies de barro— son daños colaterales, contravalores aislados y unánimamente reprobados. Fin de la historia.

Pero para un innovador la historia nunca acaba. Fin del fin de la historia. El innovador debe tener la mente abierta para replantearse sus asunciones de forma permanente. No existen para él referentes que no puedan someterse a examen. Nada debe hacerse porque se ha hecho siempre igual, ni nada debe pensarse de esta manera porque así lo han pensado los que nos precedieron. El innovador debe explorar nuevas

fronteras, traspasar límites, fusionar ideas, arriesgarse en terreno desconocido. Incluso en terrenos tan sumamente asentados, pero tan pantanosos como el deporte de masas. ¿Lo intentamos?

Veamos algunas asunciones que podemos establecer en el universo del deporte:

Asunciones (A):

- La práctica del deporte es positiva para la salud.
- El deporte favorece el desarrollo de valores personales y sociales.
- La competitividad deportiva es sana.
- Los hombres y mujeres deben competir en equipos separados.
- La mayoría de los equipos deportivos llevan el nombre de sus lugares de origen.
- Los equipos locales vehiculan y cohesionan la energía de la sociedad que representan.
- No se exige haber nacido en un determinado lugar para jugar en su club local.
- Los deportistas profesionales cobran un sueldo.
- Los deportistas se compran y venden en el mercado internacional.
- Los mejores deportistas son los mejor remunerados.
- Las estrellas deportivas son modelos de referencia.
- Las estrellas deportivas hacen publicidad.
- Los Juegos Olímpicos son un canto a la fraternidad universal.
- Hay muchas competiciones internacionales en las que los países rivalizan.
- Solo en las competiciones de representación nacional o estatal se exige tener la nacionalidad que representan.
- El dopaje está prohibido.
- La violencia física está controlada, pero no prohibida en todas las modalidades deportivas.
- La violencia verbal no se persigue. En los campos se insulta con impunidad.
- Por reglamento, el árbitro es indiscutible.
- Se permiten las manifestaciones de religiosidad relacionadas con los acontecimientos deportivos.
- Los líderes políticos asisten oficialmente a las competiciones deportivas.
- Los acontecimientos deportivos son retransmitidos por televisión.
- Para asistir a un partido hay que pagar la entrada.
- No hay restricciones de edad para asistir a un acontecimiento deportivo.
- Los acontecimientos deportivos admiten publicidad.
- El deporte es una oportunidad de negocio, tanto para productos deportivos como no deportivos.
- Se puede apostar sobre los resultados de los encuentros y competiciones.

- Se permiten las celebraciones callejeras tanto espontáneas como organizadas relacionadas con los acontecimientos deportivos.
- Hay equipos que son más que un club, porque capitalizan el sentir de una determinada colectividad.
- (...)

Estas asunciones no son las únicas, podríamos añadir otras a esta lista. Sería un buen ejercicio para el lector. Lo importante es que toda asunción (A) es una idea subyacente que no ponemos en discusión. La aceptamos como si formara parte inamovible de la realidad. Al menos hasta que planteamos una provocación creativa (PO).

Recordemos que la PO tiene por objeto colocar nuestro pensamiento frente a un *impasse*, a fin de obligarnos a pensar lateralmente siguiendo circuitos distintos de los cotidianos. Una PO nos obliga a separarnos de aquello que hacemos o pensamos normalmente para conseguir soluciones creativas nuevas.

Veamos qué tipo de PO podemos plantear —deportivamente— frente a las asunciones sobre el deporte que hemos formulado más arriba:

Provocaciones (PO):

- La práctica del deporte es nociva para la salud.
- El deporte desarrolla valores negativos para la sociedad.
- Competir engendra enfrentamientos no recomendables.
- Los hombres y mujeres deben competir conjuntamente.
- Se prohíbe que los equipos deportivos lleven el nombre de sus ciudades o lugares de origen.
- Los equipos locales favorecen la aparición de enfrentamientos civiles.
- Se exige que todos los componentes de un equipo local sean del lugar.
- Ningún deporte debe estar remunerado.
- No se puede comprar o vender deportistas.
- Los deportistas no deben competir por el dinero.
- Las estrellas deportivas son referentes sociales solo por lo que hacen fuera del campo en su vida personal.
- Los deportistas no pueden hacer publicidad.
- Los Juegos Olímpicos quedan anulados por simbolizar subliminalmente la guerra entre las naciones y los pueblos.
- No se permiten competiciones internacionales entre países, solo entre equipos, por lo que se eliminarán todos los símbolos estatales en las competiciones deportivas.

- Para no favorecer aspectos discriminatorios, en todas las competiciones internacionales podrán participar en un mismo equipo deportistas de cualquier procedencia y sexo.
- Se favorece el dopaje porque permite extender los límites del potencial físico individual.
- No se reprime la violencia física en ningún deporte.
- Se prohíbe el insulto y la violencia oral en los campos y partidos.
- El árbitro deberá someterse al control tecnológico de sus decisiones para garantizar su inviolabilidad.
- Se prohíbe cualquier manifestación religiosa relacionada con las actividades deportivas.
- Los líderes políticos no tienen permitida la entrada oficial a las competiciones deportivas, solo podrán asistir como personas privadas y en localidades no significantes.
- Se suspenden las retransmisiones deportivas por televisión.
- Todas las competiciones deportivas son de asistencia gratuita.
- Se regula la asistencia de menores en los actos deportivos a causa de su peligrosidad física y moral.
- No se permite ningún tipo de publicidad relacionada con el deporte.
- Ningún producto ajeno al deporte puede relacionarse con él.
- No están permitidas las apuestas deportivas.
- Cualquier manifestación o celebración callejera relacionada con el deporte habrá de seguir las mismas normas que cualquier otra manifestación pública.
- Los clubes pueden representar solo los intereses deportivos que tienen encomendados.
- (...)

Si planteáramos nuevas asunciones, deberíamos también recurrir a nuevas provocaciones.

Para dibujar algunas pautas de reflexión, tal como hemos hecho en el capítulo 1 del libro primero, vamos a tomar tres de estas dualidades A+PO, y someter cada una de ellas a un método de creatividad distinto. Las demás las dejaremos en manos del lector. Deberes para hacer en casa.

El mundo del deporte, Dualidad 1: LOS VALORES DEL DEPORTE

A: Asunción	PO: Provocación
<i>El deporte favorece el desarrollo de valores personales y sociales.</i>	<i>El deporte desarrolla valores negativos para la sociedad.</i>

A partir de esta PO, apliquemos el método de reflexión creativa que hemos expuesto anteriormente inspirado en los *Seis sombreros para pensar*, de De Bono. Vamos a ver adónde nos lleva pensar que el deporte desarrolla valores negativos en la sociedad:

Datos y experiencias previas:

Observemos si en nuestro entorno el deporte actúa como vehículo de valores negativos. Analicemos qué pasa en la realidad:

- Se dan encuentros muy violentos que se desarrollan en un clima prebélico.
- En la mayoría de países existen dos o más equipos rivales que trasladan al deporte sus rivalidades políticas o sociales.
- En los estadios, las masas insultan desaforadamente a los contendientes. Incluso los deportistas se insultan entre sí.
- Las familias acostumbran a traspasar a sus descendientes las fobias y filias de sus mayores, usando el deporte de masas como perpetuación ideológica.
- Los precios de algunos fichajes deportivos van en contra de los ideales de sobriedad, justicia retributiva e igualdad de clases sociales que se enseña en las escuelas.
- A menudo los contendientes parecen más enemigos que rivales.
- Los responsables de algunos clubes deportivos se relacionan con los de sus rivales con comportamientos contrarios a la buena convivencia social, dando un ejemplo nefasto de insana competitividad.
- El deporte de masas es un negocio millonario en todo el mundo, lo cual prostituye gran parte de los valores deportivos.
- Las banderas nacionales presiden las competiciones internacionales, añadiendo un componente político-social a la práctica del deporte.
- Hay deportes violentos (boxeo o rugby, entre muchos otros) cuyos valores morales son difíciles de explicar a los niños.
- Hay deportes en que el contacto físico está descartado y por tanto no inducen a la violencia interpersonal (tenis, esquí, golf, piragüismo...). En estos deportes, raras veces se hace presente el insulto o la violencia entre aficionados. Nunca vemos, por ejemplo, abuchear a un golfista por no acertar un hoyo.
- Las fuerzas de orden público a menudo han de intervenir en los espectáculos deportivos.
- En el mundo antiguo existieron muchas experiencias deportivas de valor moral absolutamente dudoso —las competiciones de gladiadores, por ejemplo.
- En las celebraciones deportivas posteriores a los campeonatos, las aficiones suelen finalizar sus celebraciones con violencia, alcohol y desmanes callejeros.
- (...)

Qué me dice la intuición:

Antes de plantearnos alguna solución creativa, buceemos en nuestro inconsciente y veamos qué nos dice la intuición:

- En la sociedad todo está correlacionado. Es imposible separar el deporte de los ideales establecidos en los modelos sociales vigentes.
- No se puede pedir al mundo del deporte que actúe con unos valores distintos a los de la sociedad en que se desarrolla.
- En los regímenes totalitarios, el deporte se utiliza para difundir la imagen del régimen. En las sociedades democráticas, el deporte es una cadena de transmisión de los valores de la libre competencia y el éxito social.
- La violencia es consustancial al género humano.
- El deporte de masas actúa como válvula de escape de frustraciones y deseos individuales y colectivos.
- Es mejor pelearse en las competiciones que en la realidad.
- Deberíamos eliminar todas las manifestaciones de violencia deportiva y suprimir todos los deportes y deportistas que la favorezcan.
- Hay una gran diferencia entre el deporte individual y el de equipo, así como entre el deporte aficionado y el deporte profesional.
- Es imposible eliminar el negocio deportivo para que sea sostenible.
- Si elimináramos la publicidad tendríamos que estructurar un modelo deportivo diferente al actual.
- (...)

Elementos negativos:

La PO que planteamos es una negación en toda regla. Supongamos entonces que estamos de acuerdo con ella y expresamos todos los valores negativos que creemos representa el deporte de masas:

- Favorece la violencia gratuita.
- Es un negocio más que otra cosa.
- El triunfo rápido de los deportistas de éxito no les ayuda a prepararse para su futuro poscompetición.
- Existe un riesgo físico elevado para los que practican deporte.
- El deporte de alta competición puede ser incluso mortal (por accidentes, por lesiones o por riesgos de salud).

- Se detecta poca preparación cultural de gran parte de las estrellas deportivas, que dedican poco tiempo a su desarrollo intelectual y demasiado al físico.
- El deporte de masas encubre el tráfico de influencias.
- Promueve una manipulación mercantilista de la esencia del deporte.
- El espectáculo predomina sobre la deportividad.
- La televisión favorece el voyerismo más que promover la práctica activa del deporte.
- El deporte de masas canaliza ideologías y comportamientos ajenos al mundo del deporte.
- Está politizado.
- «Lo importante no es ganar, sino participar» se ha transformado en una de las sentencias más ridículas del mundo moderno.
- (...)

Elementos positivos:

Si afirmamos que el deporte desarrolla valores negativos en la sociedad, veamos a qué reflexiones positivas nos conduce:

- No siempre favorece la violencia gratuita.
- Existen valores positivos genuinos en la práctica deportiva.
- Valores positivos: esfuerzo, constancia, fuerza, superación, confianza, trabajo en equipo, estrategia compartida, sacrificio individual en favor del grupo, colores de equipo, afición...
- Los valores positivos del deporte deben potenciarse socialmente.
- Podemos educar en los valores sociales a través de los valores deportivos.
- Los aspectos negativos provienen de la utilización incorrecta de la competición deportiva y del modelo vigente del deporte de masas.
- (...)

Creación de nuevas ideas:

¿Cómo podríamos concebir un mundo en el cual el deporte recuperara algunos de sus valores originales? Es una propuesta atrevida. En un taller de creatividad sobre este tema, realizado por los autores en 2009 —con participantes de edades entre los 18 y los 30 años—, se pusieron sobre la mesa algunas ideas al respecto. No pretenden definir ninguna verdad. Son útiles tan solo para expresar que las cosas se pueden pensar de otra manera. Veamos algunas propuestas:

- Solo podrán participar en competiciones profesionales aquellos deportistas que hayan terminado con éxito los estudios medios de su comunidad. Todo deportista profesional debe tener antes de empezar a competir una preparación suficiente para afrontar su vida profesional postdeportiva.
- Ningún deportista debe vender su imagen para fines comerciales, ya que es un engaño y una manipulación de sus verdaderas aptitudes.
- Ningún club podrá llevar el nombre toponímico de su lugar de origen. Solo se representará a sí mismo. No competirán nunca lugares geográficos, sino grupos, para evitar que el deporte integre violencias latentes entre comunidades.
- Los países y los Estados no pueden representarse a través de clubes deportivos, para eliminar la posibilidad de que alguna competición deportiva exprese otros valores que los estrictamente deportivos. Por tanto se eliminarán himnos, banderas y símbolos políticos de toda competición internacional.
- No se retransmitirá por televisión ningún deporte que permita o favorezca la violencia.
- Los árbitros que toleren la más mínima violencia oral o física entre jugadores serán suspendidos de su profesión, tal como se hace con los jugadores.
- Los palcos presidenciales de los clubes deportivos serán de uso exclusivo para las directivas de los clubes y personal asociado, para evitar que se conviertan en lugares de representación política o de *lobbies* extradeportivos.
- Los deportistas competirán porque creen en los valores deportivos, no por dinero. Por tanto se regulará el sueldo de las estrellas del deporte para que estén en consonancia con los demás sueldos de la sociedad en que se desenvuelve su actividad profesional.
- Todas las escuelas deben desarrollar programas para la práctica de los valores asociados a la actividad deportiva y al análisis de los contravalores vigentes.

Conclusiones:

Cuando se somete una dualidad A+PO a un análisis creativo, es interesante resumir toda la reflexión en un número reducido de ideas-clave (entre tres y cinco), y siempre que sea posible definir proyectos de innovación concretos. Son la mejor forma de llegar a una conclusión. En este caso, el taller de creatividad al que nos hemos referido llegó a concretar las siguientes ideas clave:

1. Es necesario llegar a un nuevo enfoque del mundo del deporte, que rompa los mitos sociales existentes y recupere su naturaleza original. Deben desmediatizarse, despolitizarse y descomercializarse las competiciones deportivas y llevarlas a su justa dimensión: un juego de esfuerzos y de superación que ejemplifique lo mejor del espíritu humano.

2. Sería muy interesante pensar en suprimir de todos los acontecimientos y clubes deportivos cualquier connotación referencial de lugar, de país o de Estado, para eliminar del deporte el enfrentamiento o la rivalidad entre comunidades sociales, fuera de las estrictamente deportivas.
3. Aunque es cierto que la publicidad es ahora fundamental en el mantenimiento del modelo vigente del deporte de masas, no por ello es positivo. Suprimiendo la publicidad relacionada con el mundo del deporte se dibujaría un nuevo modelo, muy alejado del actual, pero con valores renovados más acordes al espíritu original de la práctica deportiva. ¿Imposible? ¿Interesante? ¿Innovador?

Solo una conclusión: el deporte de masas puede ser repensado. Como todo.

El mundo del deporte, Dualidad 2: EL MERCADO

A: Asunción	PO: Provocación
<i>Los deportistas se compran y se venden en el mercado internacional.</i>	<i>No se pueden comprar ni vender deportistas.</i>

Un DAFO sería un buen proceso para innovar a partir de esta PO. Vamos a ver a qué conclusiones nos llevaría este análisis. Reflexionemos sobre las Debilidades y Amenazas de cerrar o no el mercado deportivo, y acerca de las Fortalezas y Oportunidades que nos brindaría esta PO:

1. Debilidades y amenazas:

- La compra-venta de deportistas en el mercado hace que los precios se disparen.
- El incremento de precios deja en desventaja a los clubes de menor envergadura.
- La acumulación de estrellas caras en determinados clubes crea unas competiciones marcadas de antemano, en las cuales muchos clubes dejan de ser relevantes.
- Las ligas estatales quedan en manos de muy pocos clubes con posibilidades de éxito final.
- Las expectativas para muchos aficionados son cada vez más reducidas.
- La competencia entre los grandes se hace más agresiva, y entre pequeños, más irrelevante.
- Pocos clubes pueden pretender acceder a competiciones internacionales.
- Los precios de las estrellas son inalcanzables para todos los clubes que no cuentan con recursos extradeportivos.
- Solo algunos clubes dominan el mercado internacional.
- Algunos clubes globalizados caen en manos de organizaciones y empresarios ajenos al deporte, pero interesados en el negocio.

- Los clubes que quieren sobrevivir deben entrar de lleno en las estrategias del mercado industrial.
- Los valores del deporte se sustituyen por valores de mercado.
- Se vuelven imprescindibles la publicidad, la esponsoría, el mecenazgo y cualquier otro recurso comercial para asegurar la viabilidad de los clubes.
- El deporte de masas deja de ser esencialmente deporte para transformarse en negocio del espectáculo.
- El papel de deporte-espectáculo se refuerza a través de la televisión, el único medio que puede pagar derechos de imagen a la vez que se hace indispensable en la explotación del negocio fijando sus propias normas.
- La situación se hace insostenible en momentos de crisis.
- La necesidad de grandes presupuestos transforma a los directivos de los clubes en gerentes empresariales, cuyos valores no tienen demasiado que ver con los valores del deporte.

Pero:

- Si cerráramos los mercados de deportistas se produciría una recesión globalizada en el negocio del deporte.
- Quebrarían grandes negocios relacionados con grandes clubes.
- Muchos clubes languidecerían, pero a la vez otros ampliarían sus posibilidades.
- Es una decisión revolucionaria. Un cambio de paradigma.

2. Fortalezas y oportunidades:

Veamos qué nos puede aportar de bueno, independientemente de que sea factible o no, implementar la PO planteada.

Analícemos cuáles son las fortalezas y oportunidades que nos proporcionaría establecer esta otra regla de juego: *«No se pueden comprar ni vender deportistas»*. Es, desde luego, una provocación en toda regla. Veamos a qué nos conduce:

- Los mercados están cerrados. Los clubes apuestan por su única fortaleza: la cantera.
- Se multiplican las acciones para conseguir que los jóvenes practiquen deporte, a fin de aumentar las posibilidades de encontrar nuevos deportistas en el ámbito del deporte de base.
- La escuela es el lugar donde se desarrolla el entrenamiento básico de las aptitudes y actitudes deportivas. Crece la inversión en recursos deportivos en los centros escolares.

- Las instituciones públicas multiplican sus esfuerzos para crear infraestructuras deportivas y atienden al desarrollo de vocaciones y de selección de talento.
- Aumenta exponencialmente la práctica deportiva local.
- Los deportistas dejan de interesarse por los valores del mercado para interesarse por los valores del deporte.
- Las nuevas generaciones de deportistas conceden más importancia a los éxitos deportivos que al éxito económico.
- Se reduce la ingerencia del mercado del dinero en las decisiones deportivas.
- El deporte deja de ser un negocio.
- El mundo de la publicidad continúa interesándose por las estrellas deportivas, pero basa su comunicación en un nuevo sistema de valores.
- Las estrellas deportivas son un referente social más valorado.
- (...)

Fue bello mientras duró. Afuera, todo sigue igual. Pero quizás hemos conseguido pensar de otra forma, y alguna de nuestras asunciones ha quedado en entredicho. Un mundo posible es mejor y serán los innovadores emprendedores los que lo consigan.

El mundo del deporte, Dualidad 3: USO POLÍTICO DEL DEPORTE

A: Asunción	PO: Provocación
<i>Los líderes políticos asisten oficialmente a las competiciones deportivas.</i>	<i>Los líderes políticos no tienen permitida la entrada oficial en las competiciones, solo podrán asistir como particulares.</i>

Con esta PO sobre la mesa (realmente se trata de una provocación provocadora), apliquemos la técnica de los seis movimientos creativos para ver qué innovaciones se nos ocurre plantear sin hacernos demasiado daño.

Primer movimiento: Extraer un principio

Veamos qué pensamiento focal podemos extraer de esta PO. Por ejemplo: los políticos solo lideran la política, no todos los aspectos de la sociedad. Por tanto, no hay necesidad de concederles ningún privilegio fuera de su ámbito de acción. No hay ninguna razón para que puedan asistir a la competición desde los palcos presidenciales de un club

deportivo. De hecho, la ciudadanía lo valora como un privilegio del poder, no como un servicio a la comunidad (que es lo que deben hacer). O como un *lobby* del club para grangearse la simpatía del poder, lo cual es peor.

Por tanto, podría pensarse que lo mejor sería que los políticos se relacionaran con el deporte solo para hacer lo que tienen que hacer:

- Aumentar su práctica social.
- Redistribuir las inversiones en instalaciones deportivas.
- Promover planes de desarrollo deportivo en las escuelas y en la sociedad.
- Destacar sus valores personales y sociales.
- Divulgar con su ejemplo la práctica deportiva.
- Hacer acto de presencia en las competiciones sin ánimo de lucro.
- (...)

Segundo movimiento: Focalizar en las diferencias

La aplicación estricta de esta PO nos conduciría a una situación muy distinta de la actual, con los palcos presidenciales llenos de representantes del poder político y de los partidos. Este movimiento nos llevaría a pensar en una desaparición total de los políticos del deporte de masas. ¿Qué aspectos innovadores se podrían extraer de esta diferencia?:

- Los políticos obtendrían una imagen mejor si se relacionaran tan solo con el deporte social y de base.
- Los representantes del poder público no se involucrarían en los enfrentamientos entre clubes.
- Ningún poder público se decantaría por una afición concreta.
- Desaparecería toda intención electoralista relacionada con el deporte.
- Aumentaría la presencia de los políticos en todas las actividades deportivas no profesionales, ya que deberían demostrar su interés por el deporte social.
- Podrían reflexionar mejor sobre los valores del deporte y transmitir sus reflexiones a toda la sociedad.

Tercer movimiento: Positivar

Desde luego podríamos sacar algunas ideas positivas de esta PO.

Por ejemplo:

- Los políticos deben hacer política en beneficio de toda la sociedad. Por tanto, con su ausencia oficial de los enfrentamientos deportivos de masas favorecen su imparcialidad en un tema que desarrolla grandes pasiones.
- Ya que no pueden asistir oficialmente a las competiciones deportivas, deberán dedicar sus esfuerzos a promover el deporte social practicando con el ejemplo, divulgando sus valores en sus programas y discursos, y potenciando su implementación generalizada.
- Los políticos deberán, en cambio, dar soporte presencial a todas las modalidades deportivas que merezcan una mejor divulgación y protección social.

Cuarto movimiento: Secuenciar

Imaginemos la secuencia de sucesos que se producirían a partir del momento en que se decide que los políticos dejan de asistir oficialmente a las competiciones deportivas de masas:

- El Parlamento correspondiente aprueba la decisión.
- Los políticos desaparecen de los palcos presidenciales.
- Para que se divulgue la verdadera intención política de esta decisión, se establece un plan de comunicación sobre los valores del deporte de base.
- Aumenta la presencia de los políticos y de los representantes públicos en las competiciones de base —las que están infravaloradas, las que tienen poca divulgación o pocos recursos—, lo cual produce poco a poco el nacimiento de aficiones desligadas de los deportes masivos.
- Todos los partidos establecen planes de desarrollo deportivo en sus programas electorales.
- Aumentan las inversiones deportivas en escuelas y barrios.
- Todos los políticos se desligan de los intereses económicos del deporte de masas, lo que los deja más libres para expresar sus opiniones sobre modelos alternativos del desarrollo social del deporte.
- Los medios de comunicación tienen más elementos para valorar a su vez los deportes minoritarios, y pueden reflexionar más libremente sobre los modelos deportivos alternativos al negocio de masas establecido.
- Se produce una regeneración social relacionada con los valores del deporte.

Quinto movimiento: Construir la nueva idea

No sabemos si el Parlamento correspondiente promocionaría esta nueva ley de no asistencia, y además no está en nuestras manos ni proponerlo ni decidirlo. ¿Qué podríamos nosotros concluir como resultado de la reflexión a la que nos ha inducido esta PO? Podría ser esta nueva idea:

«El deporte de base es esencial para el desarrollo de valores sociales positivos. Los políticos y los poderes públicos deben tener conciencia de que con sus actos están favoreciendo uno u otro modelo de deporte colectivo. Por tanto, todos hemos de contribuir (medios de comunicación, instructores, prescriptores de opinión, educadores, responsables de familias...) a valorar las acciones políticas relacionadas con el deporte de base, y desvalorizar toda relación de los políticos y los poderes públicos con el negocio del deporte y los deportes de masas, que no representan los valores genuinos del deporte. Nuestra presión provocará a la larga un cambio de comportamiento en los políticos».

Sexto movimiento: Análisis de circunstancias

Finalmente, con este movimiento creativo debemos analizar las circunstancias externas. En nuestro caso, ¿en qué circunstancias tendría un valor directo esta PO?:

- Una crisis económica que no pusiera demasiado fácil el mantenimiento de los modelos deportivos de masas imperantes. En este caso, podríamos impulsar la asunción de modelos deportivos alternativos en los programas políticos.
- La aparición de brotes de violencia explícitos entre rivales masivos, que indujera a una reflexión social sobre la violencia en el deporte. Sería una buena ocasión para reflexionar sobre la presencia de los políticos en estas competiciones y proponer alternativas.
- La aparición de movimientos sociales que introdujeran la reflexión sobre los modelos deportivos vigentes. De acuerdo con algunos medios de comunicación masivos podría iniciarse una revisión de la relación de los políticos con el mundo del deporte.
- (...)

Los seis movimientos creativos permiten que nuestra mente se mueva y desplace. Que llegemos más o menos lejos dependerá de nuestra capacidad de reaccionar a las provocaciones y de poner nuestra mente en marcha gracias a su impulso.

Capítulo II

Modelos



«No hay viento favorable para aquellos que no saben adónde van.»

Séneca

Modelo 1:

LA REVOLUCIÓN SOLAR: El faraón que inventó el Dios único

La religión, cualquier religión, es conservadora por naturaleza. Si uno tiene el convencimiento de que ha llegado a descubrir —sea con la razón o la fe— la verdad religiosa, será muy difícil que modifique sus creencias. Si forma parte de la estructura de poder de esta religión, la casta sacerdotal, peor aún. Mal terreno para los innovadores.

Ha habido, naturalmente, grandes innovadores en materia religiosa. Jesús fue el desencadenante de un cambio al revisar la ley judía establecida y retornar a sus orígenes olvidados sin salirse del judaísmo. El personaje de Jesús creado por sus seguidores — más quizá que el propio personaje histórico— fue el origen de un nuevo discurso que, convenientemente adaptado, logró conectar con las inquietudes de su tiempo. Su intuición genuina, modulada por los avatares de la historia, aún tiene éxito veinte siglos después, con independencia del contexto en que fue formulada.

Mahoma también lo fue, sin duda, dando una nueva vuelta de tuerca a la tradición judeocristiana, y auspiciando un nuevo estilo en las relaciones entre la religión y la política, de éxito inmediato —el cristianismo tardó casi cuatro siglos en conseguir la implicación de la Iglesia en la estructura del Estado—. Buda, muchos años antes, había sido capaz de crear una nueva y muy potente corriente ético-religiosa que curiosamente prescindía de dios, una innovación radical en su época, desde luego.

Nadie diría, en cambio, que fue un faraón egipcio quien se atrevió a proclamar por primera vez que de todo el panteón de dioses de su época, solo uno merecía ser considerado como tal. Y sobre esta afirmación fundó su política imperial. Estamos hablando de Akenatón. El faraón que inventó el Dios único.

Estamos en el año 1353 antes de Cristo. El faraón Amenhotep III, padre de Akenatón, se está muriendo después de treinta y nueve años de reinado. Egipto acaba de vivir una de las épocas más prósperas de su historia. Neutralizado el terror de los hicsos, estabilizadas las relaciones con Babilonia, y unificado todo el valle del Nilo desde el delta hasta Nubia, Amenhotep III ha vivido una época triunfal ciñendo la corona del Bajo y el Alto Egipto. Desde el inicio de su reinado reconoció a Amón como el dios que le había ayudado en la victoria sobre los hicsos y, en agradecimiento, le construyó el Templo de Tebas donde se le venera. Amenhotep III ha desarrollado también una magnífica entente con los sacerdotes de Amón, ricos, poderosos e influyentes. Una casta sacerdotal con enorme ascendencia sobre el pueblo y que defiende al poder.

Pero aun así, Amenhotep III no ha olvidado a otros dioses. Pasado el tiempo en que los faraones de Menfis rendían pleitesía al dios Ptah, ahora es Ra —el dios solar venerado en Heliópolis— uno de los favoritos del faraón. Tal es su veneración por Ra que antes de morir, gracias a los beneficios concedidos a sus sacerdotes, Amenhotep III es divinizado en vida. Del mismo modo que en anteriores períodos, el poder faraónico ha establecido un delicado equilibrio entre los distintos dioses y sus representantes, un equilibrio de ideales religiosos, intereses políticos y poderes terrenales.

Amenhotep III muere dejando un buen legado de paz y prosperidad a su hijo Amenhotep IV, que pronto cambiará su nombre por el mucho más conocido de Akenatón. El faraón de la revolución solar.

No existen muchas épocas históricas comparables a los cortos diecisiete años que duró el reinado de Akenatón. En ellos se estableció más nítidamente la relación entre política de Estado y religión. Su revolución es religiosa, desde luego, pero no solo religiosa. Cambiará la estructura política, los equilibrios del poder y las bases organizativas de su sociedad. Y el arte de su tiempo.

Akenatón proclama su veneración por un dios, Atón, el Sol, reedición del Ra venerado en Heliópolis por su padre. Pero, a diferencia de él, Akenatón no proclama a Atón-Ra como el dios más importante, sino que se atreve a afirmar que es el único, un concepto muy diferente y extraordinariamente innovador en su época. Atón es considerado un Dios universal, creador de todas las cosas y anterior al mundo. De su imagen surgen rayos de luz que abrazaban a toda la humanidad. Años después, ciertos salmos de la Biblia se parecerán a algunos de los escritos que loan a Atón.

Akenatón anula el culto a todos los demás dioses, prohibiendo sus ceremonias y confiscando las propiedades de sus templos. Esta decisión le ocasiona un enfrentamiento con la casta sacerdotal más poderosa del momento, los sacerdotes de Amón, que se transforman en sus acérrimos enemigos. Sin amedrentarse, Akenatón ordena borrar el

nombre de Amón de las inscripciones de todos los templos y unifica las rentas de todos los cultos bajo la corona, dejando a los sacerdotes sin sus cuantiosos ingresos. No contento con ello, abandona Tebas y traslada su corte a una nueva ciudad construida en medio del desierto, Aketatón, «el Horizonte de Atón». En esta ciudad, las ceremonias religiosas se dedicarán en exclusiva a su Dios único.

Una novedad de considerable trascendencia: a partir de aquel momento, las ceremonias religiosas dejarán de tener lugar en la oscuridad de los templos bajo el control misterioso de los sacerdotes —como se había hecho siempre en el culto tradicional a Amón en Karnak—, sino a plena luz del sol. En este culto, el faraón será el único intermediario entre el pueblo y su Dios, su profeta, sin casta sacerdotal interpuesta.

La revolución del Sol tendrá muchas más consecuencias que las políticas y religiosas, especialmente en el ámbito del arte. Hasta el momento, las representaciones del faraón y de los personajes públicos han sido hieráticas, es decir regidas por unas determinadas leyes de la perspectiva que situaba el rostro de perfil, los hombros de frente al observador y los pies de nuevo de perfil. El hieratismo del arte egipcio representa la jerarquía, la inasequibilidad del poder y el orden inalterable de la sociedad. Es un arte ritual y simbólico. Con Akenatón el arte se humaniza, las representaciones del faraón y su corte se naturalizan, aparecen escenas familiares, íntimas, con animales domésticos. Los rasgos físicos del faraón —delgado, con labios carnosos y cuello estilizado— o la belleza de su mujer Nefertiti —cuya escultura aún deslumbra en la semioscuridad del Museo Egipcio de Berlín— son reproducidos sin recato ni falsificación. Nos hablan de una proximidad del poder faraónico al pueblo, de una comunidad de intereses que mira directamente al dios Sol. Los rayos solares iluminan las representaciones artísticas abrazando un ambiente de familiaridad y realismo. Es una luz de autenticidad entre siglos de hieratismo, anteriores y posteriores. Un oasis místico que duró un instante histórico, pero pervive como un destello perdido entre los siglos de la eternidad egipcia.

La revolución solar de Akenatón no triunfó a pesar de sus intentos humanizadores y sociales, por muchas razones, y no solo políticas. Ciertamente que los conflictos con los hititas —sobre los que triunfaron las tropas del general Horemheb, como se relata de forma tan novelesca en *Sinuhé el egipcio*, la popular obra de Mika Waltari— agotaron los ánimos del faraón, que acabó delegando sus poderes políticos y retirándose con su familia a la Ciudad del Sol, donde dio rienda suelta a sus sueños místicos en una creciente soledad. Pero el principal problema fue que no supo hacer llegar su mensaje a su pueblo, ni dar con él la respuesta correcta a las necesidades ancestrales de sus súbditos. Sinceramente, le faltó un mejor conocimiento de su mercado y un buen marketing.

El pueblo egipcio había tenido hasta entonces un dios para cada actividad social, un dios para cada fenómeno natural, un dios para cada ocasión del año. Sus tradiciones religiosas eran milenarias, basadas en el ciclo natural del valle del Nilo, asentadas en la necesidad de sublimar sus miedos y carencias, siendo cada divinidad la respuesta particularizada a alguna de sus tareas cotidianas. Una religión polivalente y polimórfica

perfectamente ajustada a su realidad histórica. Akenatón, quizá más preocupado por dar alas a sus fervores religiosos y afianzar su poder interno frente a los sacerdotes de Amón que en satisfacer las necesidades emotivas de sus súbditos, no tuvo en cuenta la reacción de su pueblo ante tamaña revolución. Atón era un Dios único, faraónico, luminoso y envolvente, pero cegador. Impuesto por decreto, fue decepcionante para quien buscaba en las divinidades una respuesta religiosa a sus necesidades. Aquel dios no era de este mundo.

El Dios solar del faraón Akenatón no supo conquistar el corazón de sus súbditos y, por supuesto, tampoco el de los sacerdotes de todos los dioses depuestos. A su muerte, de Akenatón y su Dios no quedó sombra ni legado. La Ciudad del Sol, Aketatón —más conocida con el nombre árabe de Tell-al-Amarna—, retornó lentamente al desierto del cual había surgido.

Un gran invento, el Dios único. El Dios de los judíos, de los cristianos y de los musulmanes bebe en parte de la herencia de Atón. Fue una innovación *avant la lettre*. Fuera de tiempo. Una anomalía en su momento histórico.

Analicemos este ejemplo a la luz de las teorías modernas de la innovación. Como hemos hecho en otros casos, veamos qué asunciones y provocaciones subyacen en la revolución de Akenatón:

Asunciones en tiempos previos/posteriores a Akenatón:

- La naturaleza rige el orden de las cosas.
- El orden y la jerarquía son la base de la convivencia social.
- Los dioses son necesarios.
- Hay un dios para cada necesidad.
- Los sacerdotes son los intermediarios entre el pueblo y los dioses.
- El patrimonio de los dioses está bajo el control de las castas sacerdotales.
- Los dioses son un misterio, y los cultos han de preservarlo.
- El faraón no tiene poder sobre los bienes provenientes del culto.
- El arte ha de reflejar la realidad jerárquica de la sociedad.
- El faraón y su corte representan el orden de los dioses, y por tanto deben ser a su vez representados con solemnidad, sin demostrar nunca sus debilidades humanas o sus emociones íntimas.

Provocaciones akenatonianas:

- Hay un solo Dios, y el faraón es su único profeta.
- El dios Sol rige todo el devenir de la historia, y es anterior a ella.
- Toda la creación surge de un solo Dios, no necesitamos ningún otro.
- No existen más intermediario entre dios y el pueblo que el faraón.
- Todo el patrimonio sacerdotal está en manos del profeta de Dios, el faraón.
- Dios no es un misterio, es la Luz universal.
- El arte ha de ser humano, solo la imagen de Dios es inmutable.
- La familia es el núcleo de la convivencia social, y la familia del faraón es su máxima representación ejemplar.

No cabe duda de que la máxima provocación innovadora de Akenatón fue esta:

PO: EXISTE UN SOLO DIOS

Menuda innovación conceptual, política y social planteada mil trescientos años antes de Cristo...

Modelo 2:

¿DÓNDE SE HA IDO MI QUESO?:

Un Gatopardo herido y una Dama que se muere

En la literatura reciente de empresa ha habido un pequeño libro que ha servido como fuente de inspiración y ayuda para una ingente cantidad de profesionales envueltos en procesos de cambio en su empresa. Se trata de *¿Quién se ha llevado mi queso? o cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*, escrito por Spencer Johnson en 1998.

En este cuento —pues de un cuento se trata—, cuatro ratoncitos encerrados en un laberinto —Fisgón, Ecurridizo, Hem y Haw— se dan cuenta de que su queso, el que comían a diario, se ha esfumado. Sus estrategias vitales delante de esta cruda realidad van a ser muy diferentes, y de su actitud dependerá la supervivencia de cada uno.

Fisgón es curioso por naturaleza. Husmea por todas partes y es el primero en darse cuenta de que la situación ha cambiado. El queso ha desaparecido.

Ecurridizo es hiperactivo y hace de la acción su filosofía de vida. No reflexiona demasiado y no se avanza a las situaciones. Pero actúa.

Hem lo ve todo mal, niega que el cambio exista y se atrinchera en sus posiciones originales reclamando el queso que no llega.

Finalmente, Haw basa su comportamiento en el aprendizaje. Sabe adaptarse a tiempo cuando comprende que con el cambio puede conseguir algo mejor.

De la lectura de este divertido e inteligente cuento y de las actitudes de sus cuatro personajes, podemos sacar algunas buenas lecciones:

1. El cambio es un hecho permanente. Las cosas no son nunca como antes. El queso se mueve constantemente y debemos perseguirlo.
2. Los cambios deben preverse. Todos tenemos que estar atentos al lugar adonde se desplaza el queso para adelantarnos si es posible a sus movimientos.
3. Si somos conscientes del cambio y lo prevemos, seremos capaces de controlarlo y de planificar nuestras soluciones frente a él. Encontraremos nuevas fuentes de queso.
4. Adaptémonos al cambio. Olvidemos el queso perdido o rancio y dediquemos nuestros esfuerzos a conseguir queso fresco.
5. Movámonos. Sigamos los desplazamientos del queso.
6. Disfrutemos con el cambio. Toda aventura es un placer, la vida es movimiento. Perseguir el queso es divertido.
7. Y, finalmente, preparémonos para cambiar de nuevo cuando hayamos encontrado una nueva fuente de queso, porque, colorín colorado, el cuento no se ha acabado.

El príncipe de Salina —el protagonista de *El Gatopardo* escrito por Giuseppe Tomasi de Lampedusa en 1957— y doña Obdulia Montcada —la protagonista de *Muerte de Dama*, escrita por Llorenç Villalonga en 1931— decidieron sus destinos mucho antes de que se escribiera *¿Quién se ha llevado mi queso?* Quizá si hubiesen tenido la ocasión de leerlo, sus decisiones hubieran sido algo diferentes. O quizá no. ¿Alguien puede renunciar fácilmente a aquello por lo que ha vivido, amado y sufrido gran parte de su vida? Para ello hace falta un gran espíritu innovador, que no es precisamente el caso ni las circunstancias de estos dos personajes. Sin embargo, tanto el príncipe de Salina como doña Obdulia nos demuestran una gran clarividencia táctica, teniendo en cuenta quienes eran y viviendo donde vivían. Merecen que reflexionemos sobre ellos.

Tanto *El Gatopardo* como *Muerte de Dama* son dos obras maestras, escritas curiosamente por dos autores insulares —de Sicilia y de Mallorca, respectivamente—. Las islas son un lugar privilegiado para incubar sociedades y personajes con un carisma muy personal. La primera novela está ambientada entre 1860 y 1910, después del desembarco de Garibaldi en Sicilia, momento histórico en que se fragua un cambio de régimen que dará un vuelco espectacular a la historia de Italia. La segunda sucede en Palma de Mallorca, en el primer tercio del siglo XX, en los albores de la modernización de la isla. Doña Obdulia está a punto de morir, y con ella desaparece un modelo de sociedad provinciana, aristocrática, tradicional y endogámica.

En ambas novelas, un cambio histórico. En ambas, también, la imposibilidad de sus protagonistas para asumir en carne propia la nueva realidad, aunque ambos son conscientes de su desaparición y de que deben dar una oportunidad a los nuevos actores

sociales. De caracteres muy distintos, tanto el príncipe de Salina como doña Obdulia van a morir dejando su herencia a los representantes de un nuevo orden.

Hagamos un breve repaso de sus tácticas.

En *El Gatopardo*, don Fabrizio, príncipe de Lampedusa, observa con ojos de felino el final de la autocracia de su clase. Garibaldi ha entrado en Sicilia. Una nueva monarquía va a unificar Italia. Se aproxima el ascenso social de los burócratas y el poder para una nueva clase social, la burguesía enriquecida, que abre paso a una época histórica diferente para su país. Desde su refugio estival de Donnafugata, don Fabrizio sabe que no puede defender sus privilegios ancestrales y establece una nueva filosofía de supervivencia para los suyos. «Algo ha de cambiar para que todo siga igual», dice, resumiendo el núcleo de su pensamiento.

Don Fabrizio siente por su sobrino Tancredo una estimación especial, aunque es consciente de sus debilidades y de su frivolidad. No representa demasiado bien los valores de su clase, pero es brillante, ambicioso y conecta con los nuevos aires que soplan desde el norte. Es el futuro.

Tancredo ha mostrado interés por Concetta, la primogénita del príncipe, pero don Fabrizio sabe que este enlace hipotecará el porvenir de los suyos. La aristocracia está condenada. Sin embargo, es un hecho que Tancredo debe establecer relación con las clases ascendentes. Por ello don Fabrizio planea presentarle a Angélica, la bella y adinerada hija de don Calogero, el reciente alcalde de Donnafugata, un burgués rico e inculto aupado por las corrientes del poder ascendente. El príncipe no soporta ni su persona ni sus modales ni su ideología. Pero si Tancredo logra enlazar a las dos familias —el príncipe cediendo título y don Calogero dinero—, algo habrá cambiado para que los suyos sigan igual.

El viejo Gatopardo se sacrifica. Su vida de aristócrata autocrático toca a su fin. No tiene ninguna posibilidad en la nueva sociedad que se perfila, una sociedad que no quiere ni respeta. No es la suya, y se niega a participar en la construcción del nuevo orden al rechazar la posibilidad de presentarse como senador del reino cuando se lo proponen. Su tiempo ha acabado. Atrincherado en su madriguera, espera su fin.

Doña Obdulia, la protagonista de la genial *Muerte de Dama*, presenta un carácter muy diferente. Es una auténtica leona. Su sociedad se desmorona, su entorno de inmovilidad aparente se desvanece y ella se muere. Mallorca, a finales de los años veinte del siglo pasado, comienza a ser presa de los ardores de la modernidad, y con ellos se desmorona el modelo de sociedad local provinciano, autárquico y clasista. Pero doña Obdulia no va a claudicar sin resistencia. Va a morir de pie.

A diferencia de don Fabrizio, el gatopardo, doña Obdulia, la leona, preparará el funeral más espectacular que la isla pueda recordar. Música, fiesta y fuegos artificiales. Una reafirmación de sus últimos coletazos de poder, de su modo de vida, de su pasión y de sus desmadres. Va a morir —cierto— y con ella la clase que representa, pero lo hará

con fastos y derroche. Que su mundo vea y admire lo que han sido ella y los suyos, aunque desaparezcan. Un golpe de genialidad para desconcertar a los que sobreviven. Una provocación.

No será la última. Doña Obdulia no tiene nada de ilusa ni de condescendiente. Es inteligente, ácida y brillante. Consciente del final de su clase social, sabe que su reafirmación no significa ningún triunfo. Y en un postrer golpe teatral, su herencia no caerá en manos de ninguna de las hienas que la rodean, ninguno de los familiares, servidores, clérigos o corifeos que la pretenden, nadie que represente el *statu quo* establecido. Su heredera —protagonista de la continuación literaria *La heredera de doña Obdulia*— será una cupletista y actriz de variedades de Barcelona, su sobrina, desde hace mucho tiempo ausente de Mallorca. Un escándalo mayúsculo. Argumento y apoteosis final que harían las delicias de Fellini o Almodóvar.

Don Fabrizio y doña Obdulia son hijos de un mismo *tsunami* que la historia repite con insistente reiteración: el cambio de poder de manos de una clase social a otra. Sus modelos de comportamiento difieren en los matices, pero ambos comparten un denominador común: la comprensión de un inminente cambio irreversible y la negación a protagonizarlo. El queso se ha ido a otra parte y alguien tendrá que correr a buscarlo. Quizás alguno de sus descendientes. Ni el gatopardo ni la leona serán quienes lo hagan.

El cambio de la historia. El cambio de los modelos de convivencia. El cambio de poderes. El cambio tecnológico. El cambio sociológico y demográfico.

Para determinar nuestra posición con respecto a estos u otros cambios, deberíamos analizar cuál es la base emotiva de que partimos al posicionarnos frente a ellos: indiferencia, rebelión, ignorancia, aprendizaje, proactividad, liderazgo, oposición, abandono... ¿Somos Fisgón, Escurrizado, Hem o Hew? ¿O quizá nos identificamos con la posición mezcla de afirmación y de abandono del príncipe de Salina y de doña Obdulia?

Podríamos plantear provocaciones creativas (PO) para remover nuestras estrategias frente a los cambios sociales y descubrir con ellas soluciones más personales a nuestros interrogantes.

Por ejemplo, esta:

**PO1: EL CAMBIO NO EXISTE,
LA SOCIEDAD ES CÍCLICA**

O bien esta otra:

**PO2: TODO LO QUE HA EXISTIDO
HA MUERTO, MEJOR OLVIDARLO**

O también:

**PO3: TODO DEBE CAMBIAR
PARA QUE TODO SIGA IGUAL**

Serían puntos de partida apasionantes para organizar sesiones de *brain storming* o una trilogía de talleres de creatividad, y analizar a qué ideas innovadoras nos conduce cada una de estas PO.

Modelo 3:

CREANDO NUEVAS RELACIONES SOCIALES:

Lisbeth Salander contra los hombres que no aman a las mujeres

La literatura es una magnífica fuente de inspiración para los que buscan soluciones alternativas a sus relaciones con la sociedad. La libertad de los escritores en la creación de ambientes y personajes facilita sus posibilidades de subversión, de reinención y, en definitiva, de propuesta de cualquier nueva concepción de las relaciones sociales.

Lisbeth Salander es un personaje mundialmente famoso por ser la protagonista de las tres novelas escritas por Stieg Larsson, *Los hombres que no amaban a las mujeres*, *La chica que soñaba con una cerilla y un bidón de gasolina* y *La reina en el palacio de las corrientes de aire*. Es la llamada *Trilogía Millennium*, que en realidad hubiese sido mucho más que una trilogía sin la muerte prematura de su autor en 2004.

Vamos a centrarnos en la primera entrega de la serie, *Los hombres que no amaban a las mujeres*, donde se define la personalidad de Lisbeth, el personaje más emblemático de la obra, y sus códigos de conducta. A diferencia de otros ejemplos que hemos presentado, no nos vemos en la necesidad de explicar el argumento de la novela ya que, posiblemente, si el lector ha llegado a este punto de nuestro libro se deba a una afición considerable a todo tipo de literatura. Por tanto, y tratándose de uno de los mayores

éxitos editoriales de la última década, cabe esperar que ya la haya leído. Si no es así, quizás es mejor que interrumpa durante unos días esta lectura y se entregue de un tirón a la novela, que engancha como el mejor de los pegamentos.

Recordemos que Lisbeth Salander, protagonista tanto del libro como de la película, es un perfecto ejemplo de disfunción social. Físicamente menuda y de aspecto anoréxico, de carácter retraído, desconfiado y asocial, Lisbeth ha sido declarada poco menos que retrasada mental y puesta bajo la tutela de los servicios sociales del Estado, sin ninguna libertad de decisión económica o laboral. Lisbeth, además, ha vivido en propia carne los desmanes físicos y morales de la mayoría de hombres con los que ha tenido contacto, que han abusado en todos los sentidos de su inferioridad física y legal. Su experiencia vital será decisiva para determinar su futuro.

Lisbeth esconde, en cambio, un gran potencial: su inteligencia, su alto concepto de la justicia, una minuciosa capacidad de observación y una habilidad fuera de lo común en el manejo de la información a través de los ordenadores. Estas facultades le posibilitarán que trace su propio plan de supervivencia. Un plan que no resultará, como sabemos, demasiado convencional.

Vamos a aplicar un DAFO (Debilidades-Amenazas, Fortalezas-Oportunidades) al análisis de Lisbeth Salander:

Debilidades

- Su inferioridad física.
- La situación de dependencia jurídica.
- La carencia de recursos económicos.
- Su falta de interés por la sociedad.
- La falta de interés de la sociedad por ella.
- Su dificultad de establecer relaciones emotivas comprometidas.
- Una experiencia vital traumática.
- Abusos sexuales repetidos.
- Indefensión frente a las injusticias.
- Permanente comportamiento asocial compulsivo e incontrolado.
- Ser mujer.
- (...)

Amenazas:

- Pérdida de libertad si no accede a todos los requerimientos de sus tutores.
- Posibles nuevos abusos sexuales.

- Sufrir las injusticias sociales de una sociedad formalmente muy justa.
- El imperio del poder machista.
- Desprecio de la sociedad hacia los comportamientos diferentes y las soluciones personales.
- Inestabilidad laboral.
- Imposibilidad de establecer una vida propia.
- (...)

El análisis de las debilidades y amenazas con las que debe lidiar Lisbeth dibujan un panorama desolador. Es difícil establecer soluciones creativas a esta situación. Aunque cuenta con algunas bazas:

Fortalezas:

- Un carácter resistente que le permite superar sus debilidades físicas.
- Habitación a las condiciones de supervivencia.
- Inteligencia analítica fuera de lo común.
- Facilidad para la informática y el uso exhaustivo de las posibilidades de los ordenadores.
- Es una excelente *hacker*.
- Rebeldía espontánea e implicación personal frente a las injusticias de género.
- Alto sentido moral, de acuerdo con sus propios códigos de conducta.
- Al haberlo perdido todo, no tiene nada que perder.
- Sentido profundo de la fidelidad en los pactos.
- Compromiso laboral absoluto cuando se la acepta como es.
- Su bisexualidad, que le permite un conocimiento especial de la naturaleza humana.
- Ninguna necesidad material.
- Posibilidad de reflexionar fríamente distanciándose de los hechos.
- A pesar de los abusos, nunca ha perdido su capacidad de disfrutar con el sexo.
- (...)

Oportunidades:

- Transformar las fortalezas de sus enemigos en debilidades.
- No tratar de destruir a sus enemigos, propiciar que se autodestruyan.
- Aliarse laboralmente con personas que creen en ella.
- Elaborar estrategias de acción con distanciamiento emotivo.

- Capacidad para sorprender, para responder de forma diferente a lo que se espera de ella.
- Extraer el máximo de beneficios a sus habilidades como *hacker*, tanto laboralmente como para establecer su alternativa de vida.
- Mantener un alto sentido de la justicia y una inmaculada coherencia moral, aunque no sean las establecidas por las normas sociales.
- Sacar provecho de las situaciones de crisis.
- Comprometer todo su modelo vital en sus actos.
- Mantener las decisiones con rigurosa constancia.
- Callar y actuar.
- (...)

No dudamos en calificar como muy creativas las soluciones que Lisbeth consigue poner en práctica atendiendo a sus amenazas y debilidades. El lector entenderá el porqué. Que las soluciones nos gusten o no, que sean de una moralidad poco convencional — aunque no inmorales—, o que tengan más o menos éxito —de hecho lo tienen, y mucho— no viene al caso. Lo importante es destacar su capacidad para crear alternativas innovadoras en su relación con la sociedad, dadas las oportunidades y fortalezas con las que cuenta.

Quizá la provocación central de Lisbeth Salander sea esta:

**PO: LA HUMANIDAD NO TIENE RAZÓN DE SER
SI DEJA DE TENERME EN CUENTA**

Aplicada a nuestro caso personal, esta PO podría llevarnos a alguna conclusión de corte estrictamente revolucionario o contrarrevolucionario. Seguramente, a alguna solución extrema, a algún concepto innovador de la sociedad que deseamos, quizá distinta de la que nos ha tocado vivir. Dejamos el análisis de consecuencias a juicio y responsabilidad de cada lector, una vez aplicado un DAFO de tercer grado a su situación personal...

Capítulo III

Un viaje provocador a través de la historia



«El fracaso es una oportunidad de volver a empezar de una forma más inteligente.»

Henry Ford

El color del cristal con que miramos

Podríamos repasar la historia de las ideas bajo prismas muy variados. De la misma forma que hay muchas maneras de contar los hechos del pasado, según sea el punto de vista que escojamos —por ejemplo, la historia a través de sus reyes y gobernantes, del arte, de las corrientes sociales, de las guerras, de las conquistas y expansiones territoriales, de las costumbres alimentarias, de los usos y tradiciones, de la moda o de cualquier otro foco—, la evolución del pensamiento humano también puede ser visualizada siguiendo líneas sutilmente diferentes. Podríamos, por ejemplo, escribir una historia de la evolución del pensamiento sobre Dios, sobre la moral, sobre la ética, sobre la epistemología o sobre cualquier otro aspecto de la filosofía.

Lo que nos proponemos aquí es seguir el hilo de la historia del pensamiento a través de algunos de sus filósofos políticos, pensadores que se han atrevido a formular una explicación de la vida pública organizada y a aconsejar modelos de excelencia relacional para una sociedad mejor. Quien quiera replantearse su relación con la sociedad o poner en cuestión algunas de las estructuras vigentes pensando en mejorarlas, tiene un gran almacén de ideas interesantes en las teorías expuestas por los grandes pensadores que vamos a repasar. Pensadores que en su momento fueron también valientes innovadores, pues se atrevieron a desafiar los principios de convivencia vigentes incluso poniendo en riesgo su vida. Algunos hasta lograron poner en práctica sus ideas.

La Historia ha juzgado el éxito o el fracaso del potencial innovador de muchas de estas ideas, pero nuestra modernidad se nutre en gran parte de sus principios básicos, que han pasado a formar parte del pensamiento político y social contemporáneo. Todos estaremos de acuerdo en que nuestra sociedad actual no sería como es sin Maquiavelo, Rousseau o Marx, entre otros, claro. Repasar su pensamiento puede ser gratamente inspirador.

La innovación en las teorías sobre la organización política.

De Platón a Rawls

Exploraremos someramente la evolución de las innovaciones en el pensamiento social y político desde la antigüedad hasta el siglo XX a través de las aportaciones de siete obras que han marcado estilo: *La República*, *El Príncipe*, *Leviatán*, *Tratados sobre el Gobierno Civil*, *El Contrato Social*, *La ideología alemana* y *La teoría de la Justicia*. Detrás de ellas, Platón, Maquiavelo, Hobbes, Locke, Rousseau, Marx, Engels y Rawls. La artillería pesada del pensamiento político a través de la historia.

La República de Platón

Imaginemos Atenas unos 400 años antes de Cristo. De ello hace ya bastante tiempo. Pero fue entonces cuando nació una de las primeras teorías sobre la estructuración del poder público.

Por aquellos años, Sócrates se dedicaba a hablar con sus discípulos por calles y plazas. Los jóvenes atenienses adinerados se agrupaban para escucharlo fascinados por las palabras y provocaciones del sabio. Sócrates les decía que en realidad no tenía nada que explicar —era un hombre extremadamente inteligente— y, de hecho, nunca se preocupó por escribir sobre lo que hablaba. Tan solo azuzaba a sus discípulos con preguntas aceradas, con interrogantes que les hacían reflexionar sobre lo poco que en realidad sabían de todo lo que les rodeaba: la justicia, la moral, la verdad, los sentimientos. Buen punto de partida para un innovador. Lástima que fuera condenado a muerte por corromper a la juventud, ya saben, bebiendo cicuta.

Quienes lo condenaron tenían razón: nada corrompe más que hacerse preguntas... Si le hubieran dejado vivir más tiempo, quizás hubiera llegado a publicar sus memorias. Podría haber sido uno de nuestros libros con asiento reservado en la mesilla de noche.

Fue un discípulo suyo aventajado, Platón (427-347 a. de C.), quien se preocupó de recoger algunas de las ideas que había descubierto escuchando a Sócrates y las plasmó en un libro. Como no tenía un discurso coherente, sino solo un montón de buenas

preguntas y respuestas, Platón decidió dar a los recuerdos sobre su maestro la forma de un diálogo. Así nació *La República*.

En *La República*, Platón establece por primera vez sus ideas —¿o eran de Sócrates?— de forma documentada aunque algo desestructurada sobre cómo debe organizarse la convivencia. Platón parte de una certeza: para los hombres es un verdadero engorro vivir solos. La vida en comunidad ofrece infinitas ventajas. Convivir bajo el imperio de la justicia simplifica las cosas, aunque para Platón la idea de «justicia» difiera en algo de la nuestra. Para él era algo así como «hacer las cosas bien» o «hacer lo que se debe», reproduciendo en el ámbito del Estado el concepto de justicia practicada en el ámbito del individuo.

Las cuatro virtudes del Estado perfecto debían ser la justicia, la sabiduría, el valor y la autodisciplina. Las cuatro virtudes son aplicables tanto a los individuos como al Estado, porque forman la esencia del alma humana.

Estas cuatro virtudes pueden ponerse en práctica gracias a que la sociedad se estructura en tres clases de ciudadanos: gobernantes, auxiliares y trabajadores, hermanos de origen —hijos de la Madre Tierra—, pero creados distintos por Dios —el que sea—, que les concedió oro a los primeros, plata a los segundos y hierro a los terceros. La clase a que se pertenece viene determinada por el origen y es insuperable. La sociedad funciona gracias a la armonía entre las funciones desarrolladas por cada una de las tres categorías de ciudadanos, diferentes y específicas.

Claro que para que este tipo de organización política no sea disfuncional, no podemos pasar por alto un pequeño detalle: es imprescindible que los gobernantes sean justos. Platón llega a una conclusión algo corporativista: lo mejor es poner el poder en manos de los filósofos (como él), los únicos capaces de actuar con total integridad y sentido de la justicia. Son los «reyes filósofos».

Su república es, por tanto, un modelo de corte claramente elitista. No podía ser de otra manera dado que nuestro filósofo provenía de una familia aristocrática ateniense de pura cepa. Algunos críticos califican su propuesta como la antesala para justificar el totalitarismo. Quizá sea cierto, aunque —todo hay que decirlo— estas etiquetas son impuestas desde la actualidad. Posiblemente, en su tiempo, el modelo de república propuesto por Platón podría haber sido un ejemplo de innovación radical de resultados excelentes, mucho más coherente con nuestro concepto de justicia social que el practicado por algunas de sus civilizaciones contemporáneas, como Persia o Egipto, por ejemplo.

Incluso siendo elitista, clasista o embrionariamente totalitaria, *La República* de Platón establece la idea de Justicia como base del modelo social y político. Una buena innovación en su tiempo, desde luego.

El Príncipe de Maquiavelo

Como Sócrates, Maquiavelo fue escuchado, temido, amado, odiado y finalmente torturado y enviado al exilio. Los poderosos creyeron que conspiraba contra ellos. Destino fatal del que muchos innovadores son reos inocentes. O no tanto.

Maquiavelo era florentino en los apasionantes tiempos en que los Médicis reinaban por sus fueros (allá por el siglo XVI). Era un hombre de Estado, un político. No escribió su libro fundamental, *El Príncipe*, hasta el final de su vida, en el destierro, quizá con la pretensión de que con su obra recuperaría el favor de sus gobernantes. No fue así, ya que nunca consiguió ver la publicación de su obra en vida.

En *El Príncipe*, Maquiavelo aboga por la fuerza y la inteligencia, la diplomacia y el disimulo, incluso por el engaño y la crueldad si son necesarios, aptitudes y cualidades que debe tener un gobernante eficaz si quiere conseguir sus objetivos. Cuando los manuales al uso recomendaban valor, benevolencia y compasión, Maquiavelo recomendaba rapidez, sagacidad y desinhibición. El Príncipe vive de su *virtú* —traducción actual: «audacia»— y de su imagen, de la percepción que de él tienen sus súbditos; por tanto debe mantener su máscara puesta, aunque debajo se esconda un personaje distinto. Porque su objetivo no es la bondad en sí, sino el resultado final: el orden social.

El Príncipe no va dirigido al pueblo, sino a los que mandan. Casi mejor si los que deben ser gobernados no se enteran. Podría herir su sensibilidad.

Maquiavelo no amaba demasiado la naturaleza humana, es cierto. Los hombres, creía, se comportan mal, son egoístas, cobardes y avariciosos. No quedaba bien decirlo, aunque era y es constatablemente cierto.

Con una moral escasa, a Maquiavelo no le interesaba explicar cómo deben ser los individuos, sino cómo son en realidad: si pueden mentir, mienten; si pueden acaparar a costa de los demás, acaparan; si no necesitan mantener sus promesas, las rompen.

¿Qué debe hacer un gobernante ante tamaño desconcierto? Seguir códigos de conducta diferentes a los propuestos al vulgo por la moral tradicional. Inventarse la moral *ad hoc* que más convenga a sus intereses, entendiendo siempre que, en último extremo, prevalecen los intereses del proyecto comunitario.

En términos de la teoría de la innovación, Maquiavelo utiliza una gran provocación: contradecir las ideas predominantes para crear una moral nueva. Una moral con «moral», a pesar de todo: proteger el bien común. El Príncipe puede ser cruel, mentiroso o éticamente pervertido si, con ello, consigue lo que pretende: sus objetivos de Estado. Con este enfoque, *El Príncipe* puede dejar de ser una obra amoral, aunque proponga políticas inmorales desde la óptica convencional, ya que Maquiavelo busca alcanzar objetivos que se justifican políticamente. El Príncipe puede y debe ser amoral para hacer más moral su sociedad. Así, su obra adquiere una trascendencia mucho mayor que un simple manual de recomendaciones para el que no tenga escrúpulos a la hora de ejercer su poder. No en balde, *El Príncipe* debe de estar entre los libros de cabecera de muchos políticos demócratas de hoy. Ha sido una innovación con éxito, moral aparte.

Leviatán de Hobbes

Con Hobbes introducimos en la historia un concepto nuevo: el «contrato social» (que unos cien años después será el concepto central de la obra de Rousseau, mucho más popular). Hobbes cree que los hombres sufren por su desconcierto social, saben lo difícil que resulta convivir entre ellos y, por tanto, llegan a la conclusión de que es mejor establecer un contrato social que les asegure la paz. Para conseguirlo deben aceptar que alguien les gobierne, otro hombre con más capacidad que la mayoría, un soberano. Hobbes personifica este soberano en un gran monstruo, Leviatán, encarnación del pueblo y de sus intereses; de hecho, un monstruo creado por el mismo pueblo para dirigirle y pacificarle.

Hobbes es muy innovador para su época. En un tiempo en que predominaba la idea de que el soberano tenía ascendencia divina, Hobbes plantea que los poderes de un buen soberano no vienen ni de Dios ni de la evolución de las sociedades naturales, sino de un contrato asumido por el cual los súbditos renuncian a algunos de sus derechos en favor del soberano, para de esta manera asegurar una convivencia justa. Un giro copernicano en la concepción del poder.

Hobbes llega al concepto de contrato social a partir de una larga reflexión. En primer lugar, argumenta, en las sociedades primitivas —Hobbes las califica como «sociedades en estado de naturaleza»—, en las cuales cada individuo lucha por sus intereses particulares sin una autoridad superior, no existen ni la justicia ni la paz.

Son sociedades de lucha permanente, en las cuales todos pelean contra todos, robando y matando si es necesario para conseguir el bien propio. Una situación nada recomendable.

Pero Hobbes cree que incluso en este tipo de sociedades hay leyes, leyes naturales razonables, que obligan a todos los individuos con capacidad de raciocinio. Son leyes de la Naturaleza tales como «Trata a los demás de la misma manera en que quieras ser tratado», «Busca el entendimiento siempre que sea posible» o «Renuncia a algunos derechos y a algunos aspectos de tu libertad si con ello consigues para ti los mismos beneficios que para los demás». Leyes lógicas y comúnmente aceptables. Pero falta el remate final a la teoría: ¿quién hace cumplir las leyes?

Necesitamos un soberano, no por imperativo divino, sino por nuestra propia naturaleza humana. Los hombres conocemos las leyes naturales, pero somos muy capaces de quebrantarlas y lo hacemos a menudo. Podemos, porque somos libres, no cumplirlas. Por tanto, razonando con inteligencia, hemos de protegernos de nosotros mismos creando un poder superior que nos haga cumplir nuestras promesas cuando pretendamos no hacerlo. Somos lo bastante inteligentes como para darnos cuenta de que si aceptamos a un soberano con suficiente poder, este hará que se cumplan las leyes. Por eso firmamos nuestro contrato social y creamos un soberano: para protegernos. Por miedo.

El soberano es por tanto, según Hobbes, una creación necesaria de los hombres debido a sus propias carencias. Es una invención innovadora. Hobbes razona como un innovador empresarial aunque él se crea un filósofo; observa los recursos humanos, el entorno, las oportunidades y amenazas de la situación, y propone un proyecto práctico: debemos crear un soberano. Curiosamente, parece que Hobbes se asusta de sí mismo y de sus conclusiones porque su soberano, Leviatán, es un monstruo.

Tratados sobre el Gobierno Civil de Locke

Treinta y pocos años después de que Hobbes publicara su *Leviatán*, otro pensador anglosajón tan práctico y racionalista como él publicó dos nuevos libros sobre teoría política. Se trataba de Locke y sus *Tratados sobre el Gobierno Civil*. Una nueva e importante vuelta de tuerca a la contemporaneidad.

Locke ha ejercido una enorme influencia en el mundo moderno. De hecho, la Declaración de Independencia norteamericana se inspira profundamente en el pensamiento de Locke, y la mayor parte de las Constituciones democráticas adoptan también la esencia de su pensamiento. Es, por tanto, un innovador con éxito.

En el *Primer Tratado*, Locke sigue los planteamientos de Hobbes y rebate acaloradamente la idea de que el poder de los soberanos proviene de Dios. Por el contrario, Locke reafirma que el poder proviene del pueblo y que es gracias a su consentimiento —y a la delegación de poderes que libremente decide— que se justifica la existencia del gobernante. Nace el principio básico de la democracia.

A diferencia de Hobbes, Locke cree en que todo ser humano tiene la capacidad de descubrir las leyes Naturales que Dios le ha dado. Estas están presentes en todos los hombres, incluso en las sociedades más primitivas. Por ejemplo: «Todos los hombres son iguales», «Todos los hombres son libres», «No existen autoridades naturales que discriminen a los hombres entre sí», «Hay diferencias esenciales entre libertad y libertinaje», «El suicidio está prohibido por Dios» o «No podemos hacer daño a los demás porque todos los hombres somos iguales ante Dios».

¿No suena valiente proclamar estas afirmaciones a los cuatro vientos en una época en que si alguien se oponía a un gobierno injusto podía convertirse en reo de muerte? Pero aquí reside la innovación de Locke: si el soberano lo es por delegación del pueblo, ¿cómo no aceptar que el pueblo tiene el derecho a sacárselo de encima si no actúa con justicia? El primero que fue capaz de afirmar una cosa así merece nuestro profundo respeto.

El Contrato Social de Rousseau

Pasada la mitad del siglo XVIII, un suizo ginebrino, Rousseau, escribió el libro que le hizo universalmente famoso: *El Contrato Social*.

Rousseau no tenía pelos en la lengua. A diferencia de muchos de sus contemporáneos que publicaban sus pensamientos políticos de forma anónima, Rousseau firmó con su nombre y apellidos todo lo que publicaba. Evidentemente fue prohibido, vigilado y, temiendo ser perseguido, huyó repetidas veces de su domicilio. Al final, acabó paranoico.

Rousseau pretendió explicar *urbi et orbi* los derechos y deberes de toda autoridad legítima, en especial los límites de la autoridad. El autor continúa la línea de pensamiento de Hobbes y Locke, definiendo el nacimiento de los Estados como fruto de un contrato social.

El pacto fundamental de toda sociedad organizada es unirse para conseguir un bien superior. Es mucho más placentero y eficaz vivir en una sociedad fruto de este contrato que individualmente. Debemos renunciar a una parte de nuestra libertad individual para dotarnos de libertad colectiva. Pero la libertad individual no puede ser arrebatada en su totalidad, porque dejaríamos de ser humanos. Podemos, bajo contrato, hacer dejación solo de una parte.

Aparece muy pronto un motivo de conflicto, ya que la sociedad organizada pretenderá siempre, en beneficio de la protección común, quitarnos parte de nuestra libertad individual. Debemos establecer un modelo de solución a este conflicto, y Rousseau se inclina por un concepto: la doctrina de la «voluntad general».

Veamos el proceso. En origen, los individuos dejan una parte de sus libertades en poder del Estado mediante el contrato social. Una vez establecido el Estado, este actúa como catalizador del bien común. Llamamos «voluntad general» al deseo del Estado como conjunto de todos los ciudadanos, una voluntad que tiene como fin alcanzar el bien común. Esta voluntad general creará obligaciones, también generales, que desde luego atañerán a todos los ciudadanos. Incluso contra su voluntad, si llega el caso en que los intereses individuales contradicen a la voluntad general.

Rousseau era impulsivo e intransigente, especialmente en la proclamación de la preeminencia de la voluntad general sobre los derechos individuales de aquellos que prefieren el beneficio propio al colectivo. Rousseau ha sido, desde luego, el inspirador de muchos revolucionarios contra el orden establecido en los últimos dos siglos. Porque ningún Estado ni ningún gobernante está legitimado sin haber establecido un contrato social de base, a la vez que una vez legitimado puede y debe tomar decisiones que limiten los deseos individuales contrarios al bien común. De hecho, justifica incluso el uso de la fuerza para que se alcance la libertad colectiva frente a la libertad individual, ya que cree que actuar conforme a la voluntad general es la mejor forma de libertad.

Quizás algunos críticos, por esta razón, sitúan a Rousseau en el origen de la ideología de algunas revoluciones autoritarias recientes, ya que el autor parece legitimar algunas formas de opresión. Tampoco estarían muy de acuerdo con Rousseau muchos

demócratas de *pro* actuales, por cuanto él solamente creía en la democracia directa, no en la mediatizada por grupos de poder interpuestos como los partidos. Finalmente, ya en plan crítico, parece difícil establecer con rigor cuál es dicha voluntad general y cómo puede llegarse a implantar con justicia.

Como todo buen innovador, Rousseau no está exento de contradicciones y de críticas. Pero quien no se arriesga en nada, nunca cambia nada.

Decididamente, lo incluimos en nuestro catálogo particular de innovadores radicales.

La ideología alemana de Marx y Engels

Si alguien ha sido capaz de resituar nuestro lugar en el Universo, este fue Galileo cuando dijo que no era el Sol el que daba vueltas alrededor de la Tierra, sino exactamente al revés. De un plumazo se fue al traste la visión cosmocéntrica terrestre.

Si alguien ha sido capaz de resituar el lugar de nuestra conciencia, este fue Freud cuando afirmó que detrás de nuestro ego querido y respetado —pretendidamente clarividente y libre—, había un poderoso submundo subconsciente que nos dominaba a través de las pulsiones sexuales. Un golpe bajo a nuestro concepto de la libertad del yo personal y a la moral victoriana.

Alguien también tenía que resituarnos en el plano económico y social, diciéndonos que todas nuestras zarandajas sobre la libertad son eso, zarandajas.

Este fue Marx, y su buen amigo Engels, que con su teoría del materialismo histórico dieron al traste con siglos de esplendor autocomplaciente.

En breves palabras, Marx y Engels afirman, en su obra a cuatro manos *La ideología alemana*, que los hombres somos lo que somos debido a la conjunción económica concreta que nos rodea en cada momento histórico. No somos lo que pretendemos ser, sino lo que nos toca ser a merced de las circunstancias materiales con que nos desenvolvemos. Somos la concreción temporal del materialismo histórico, poco más o menos. No nos hagamos más ilusiones.

La concepción materialista de la historia fue una innovación radical en el mundo de las ideas sociales y también políticas. Si queremos cambiar el mundo, afirmaron Marx y Engels, tenemos que cambiar las relaciones sociales y económicas porque son ellas las que dan forma a la sociedad y a los ciudadanos. Hace falta una revolución para cambiar las cosas, de otra manera no conseguiremos nunca un cambio verdadero. Seguiremos siendo los mismos, fruto de las mismas condiciones económicas, hasta que consigamos que estas cambien.

Una de las grandes ideas expuesta en *La ideología alemana* es que el materialismo histórico reconoce por primera vez la importancia de la tecnología en el devenir social. Constata que la aparición de una nueva tecnología puede cambiar las relaciones en la sociedad y entre los hombres que la integran. Por tanto, la aplicación masiva de algunos

cambios tecnológicos será una fuerza dinámica activa para transformar la sociedad y las relaciones entre los ciudadanos. La producción de bienes y la manera en que se producen dan forma a los modelos de sociedad. El poder sobre la producción proporciona el poder político. El desarrollo de un modelo social basado en el materialismo histórico conduce a la división del trabajo, porque lo hace más eficaz. El capitalismo es un modelo que hay que abolir, ya que concentra los medios de producción en manos de unos pocos.

La aplicación práctica de esta teoría iluminó el alma de muchos revolucionarios y, como toda buena innovación, cambió el mundo. Al menos una parte de él y durante un tiempo determinado. Porque ya se sabe: las innovaciones en un momento dado dejan de serlo y se convierten poderosamente en opciones conservadoras.

La teoría de la Justicia de Rawls

Nuestro repaso de los grandes teóricos, y de las grandes teorías que han innovado sobre la visión de la sociedad y la política, acaba hacia la década de los setenta del siglo XX, en que Rawls publicó *La teoría de la Justicia*.

Un salto adelante respecto a Hobbes, Locke y Rousseau; un cambio radical respecto a Marx y Engels. En esta obra, continuada veinte años después por *El liberalismo político*, justo a finales del siglo XX, Rawls parte de una pregunta simple y directa: ¿qué tipo de sociedad le gustaría tener si no tuviese ni idea de cuál sería el lugar que ocuparía en ella? Con este subterfugio, Rawls intenta establecer un modelo de sociedad puramente racional, en la confección del cual no intervergan los deseos y ambiciones personales, puesto que debemos definirla sin saber cuál será nuestro papel y, por tanto, podemos ponernos manos a la obra con total imparcialidad. Es una provocación en toda regla y un punto de partida exquisitamente creativo.

Las conclusiones a que lleguemos no serán motivo de ninguna polémica, ya que todos estamos en igualdad de condiciones en el punto de partida y nuestro modelo de sociedad será respetuosamente racional. Podríamos hacer el experimento por nuestra cuenta para saber a qué modelo de convivencia llegamos, ejercicio que recomendamos vivamente a todos los lectores de este libro. Pero vamos a repasar algunas de las conclusiones a las que llega Rawls.

En primer lugar, formula el Principio de Libertad. Dice más o menos así:

«Todos tenemos derecho a disfrutar de las libertades que sean compatibles con las libertades de los demás».

De esta manera, como corolario, la sociedad más justa es aquella que asegura para todos sus componentes las mismas libertades.

Un segundo principio rawlsiano es el de igualdad de oportunidades, que podría decir más o menos lo siguiente:

«Solo podemos admitir algunas desigualdades económicas entre distintos oficios si aseguramos que tales oficios están abiertos a todo el mundo con igualdad de oportunidades».

Y aun un tercero, el Principio de la Diferencia, algo así como un principio de discriminación positiva:

«Solo podemos tolerar diferencias sociales o económicas que repercutan en un mayor beneficio para los más desfavorecidos».

¿No observamos ninguna característica de innovación radical en estos planteamientos? Por supuesto que sí. Partir del concepto de que todos somos iguales y de que podemos llegar a formular de forma racional un modelo de sociedad chocará frontalmente con todos aquellos que provengan de tradiciones religiosas o culturas tradicionalistas. Estos últimos no estarán demasiado dispuestos a aceptar soluciones que se desvíen de sus creencias previas. Mal comienzo.

Los utilitaristas —aquellos que conciben la moralidad de una acción en función de su capacidad para hacernos felices— tampoco casarán demasiado bien con la propuesta de Rawls, quien defiende que poner en práctica sus tres principios fundamentales no siempre ha de conducir forzosamente a la máxima felicidad individual. Tampoco hará felices a los que disfrutan apostando por el riesgo y la aventura emprendedora, ya que Rawls define la sociedad racional como aquella en la cual no tienen lugar las grandes pérdidas ni las grandes ganancias, sino el bien de la mayoría y el equilibrio entre los más y menos favorecidos. Y, finalmente, Rawls tampoco gusta demasiado a los filósofos libertarios, para los cuales cualquier intervención del Estado en la dinámica de la sociedad es perjudicial.

De manera que incluso un gran racionalista como Rawls tiene sus detractores. Es el sino de todo innovador, no importa si vive cuatro siglos antes de Cristo o veinte siglos después. Rawls —a diferencia de Sócrates, con el que hemos iniciado este capítulo— no fue condenado a la cicuta. Después de una vida fecunda en universidades de Estados Unidos y Gran Bretaña, acabó su vida docente en la Harvard University hasta que la salud se lo permitió. Fue maestro y mentor de grandes pensadores contemporáneos y publicó su último libro, *El derecho de gentes*, poco antes de su muerte en 2002.

Quizás este final feliz —al menos para una parte de la humanidad— se deba a que la aplicación de las innovaciones en la concepción de la política y de la libertad de las sociedades ha dado sus frutos aunque sea de forma parcial.

Capítulo IV

El marco conceptual: la sociedad innovadora



¿Vivimos en el mejor de los mundos? Nuestra sociedad, ¿es la mejor posible? ¿Es garantía de algo vivir en una «sociedad democrática»? ¿Podría haber sistemas de organización política claramente superiores? Si fuera así, ¿de quién sería la responsabilidad de inventarlos? ¿De los políticos? ¿Solamente de ellos? ¿Cuál es el modelo de sociedad capaz de garantizar las mejores condiciones para el pleno desarrollo de personas y organizaciones?

Podríamos estar muchas horas formulando preguntas similares. Hasta ahora hemos hablado de las personas creativas y de la importancia de ser innovador en el trabajo. Pero ahora nos toca asumir el reto más importante de todos: construir sociedades realmente innovadoras, en las que las personas puedan hacer uso de su libertad para crear un futuro más excitante. No parece, ni mucho menos, una tarea fácil.

No estamos acostumbrados a pensar que tenemos poder para cambiar las cosas a escala social. Acostumbramos a ceder la responsabilidad a otros, teóricamente más preparados para hacerlo. De forma inconsciente, asumimos pasivamente que «las cosas no se pueden cambiar así como así» y, en consecuencia, no hacemos nada. Pero los cambios son el resultado de la suma de miles o millones de iniciativas individuales que convergen en un objetivo común. ¿Qué sociedad queremos? ¿Cómo nos gustaría que fueran las cosas en el futuro? Si no contemplamos el porvenir con ilusión transformadora, probablemente no lograremos cambios que valgan la pena.

Este libro no pretende más que renovar la ilusión individual por lograr cambios positivos de futuro. Del mismo modo en que es posible ser más creativos, si queremos, también es lícito y realista pensar que podemos mejorar sustancialmente el mundo en que vivimos. No estamos hablando de pequeños cambios, por importantes que estos sean, sino de transformaciones radicales. ¿Por qué? Porque los cambios disruptivos son más provocadores, más ambiciosos y, seguramente, más divertidos.

Antes de hacer algunas propuestas provocativas al respecto, nos gustaría analizar, de forma breve —y la brevedad siempre tiene sus limitaciones—, algunas de las características esenciales de los tiempos que nos han tocado vivir. Lo haremos sin demasiadas pretensiones. Seguro que olvidamos cosas, pero también creemos que citamos algunas de las más importantes.

1. Todo es líquido

Según el filósofo Zygmunt Bauman, nos toca vivir en un mundo «líquido», donde las cosas ya no tienen la fortaleza y la continuidad de tiempos anteriores. De lo sólido, repetitivo y estable hemos pasado a lo líquido, flexible y cambiante. Todo caduca con rapidez; ya no hay nada seguro bajo nuestros pies y el ciudadano tiene la sensación de vivir en un mundo en constante deslizamiento. El problema radica en saber hacia dónde se produce.

Existen pocos referentes que ayuden a nuestras percepciones y creencias a sentirse bien acogidas. Todo fluye de manera caótica: principios —morales, políticos, sociales— que parecían sólidos dan paso, en cuestión de meses, a otros sustancialmente diferentes. Trabajo líquido —extrema movilidad de los mercados laborales—; amor líquido —relaciones fugaces y poco profundas entre las personas—; consumo líquido —comprar y consumir se funden en una única dimensión—; pensamiento líquido —oleadas de tendencias que se suceden las unas a las otras sin dejar un auténtico «poso»...

La planificación a largo plazo —típica en otros tiempos de políticos y empresarios— se ha arrinconado en beneficio de actuaciones oportunistas, ligadas a las circunstancias del instante. Todo lo que no sirve al proceso productivo general es denominado por Bauman «desecho humano» —parados, marginados—. Nuestra sociedad tiende a despojarse de todo aquello que no encuentra su lugar en la gran cadena de producción. El culto al dinero es la única materialización real de lo líquido, de lo aprovechable y verdadero.

2. Sociedad del simulacro

Uno de los más brillantes y desconcertantes sociólogos de los últimos tiempos, el francés Jean Baudrillard, definió nuestra sociedad como la «sociedad del simulacro» en la que, según él, las representaciones de la realidad acaban siendo más reales y convincentes que la realidad misma. En efecto, las sociedades posmodernas y posindustriales han ido construyendo, apenas sin darse cuenta, una hiperrealidad que las supera y, al mismo tiempo, las define.

Los políticos de ficción —como los del programa de la televisión autonómica catalana, TV3, *Polònia*— acaban siendo más conocidos y queridos que los políticos de carne y hueso. La pornografía acaba siendo más real que el propio sexo, así como la mayoría de discursos sociales, que acaban representando el simulacro de su propia realidad. Los medios de comunicación presentan realidades que, ya en sí mismas son puro simulacro —el mundo «rosa» de televisiones, revistas y periódicos— o espectáculos deportivos, completamente desprovistos de esencia deportiva y anclados en una espiral de *show-business* —con personajes como David Beckham o Cristiano Ronaldo, a veces más conocidos por ser modelos de calzoncillos que por sus hazañas puramente deportivas.

Baudrillard apostilla:

*«El simulacro no es lo que oculta la verdad. .
Es la verdad la que oculta que no hay verdad.
El simulacro es verdadero».*

3. Aquí y ahora

Paradójicamente, retomando el concepto de «liquidez» de Bauman, la tendencia a vivir el momento y evitar planificaciones a medio y largo plazo podría hacer pensar que los humanos hemos aprendido el *carpe diem* y que somos, definitivamente, maestros en el arte de la felicidad. Pero nada más lejos de la realidad: en los últimos años, la profusión de textos sobre la felicidad muestra con claridad el «dime de lo que presumes y te diré de lo que careces». En efecto, mientras una legión de científicos, sociólogos y pensadores se esfuerza en hacernos comprender las bases de la felicidad, probablemente vivamos tiempos en los que ser feliz es más complicado de lo habitual. En el mejor de los casos, parece obvio que no por mucho filosofar sobre si somos o no felices mejoraremos en ese sentido.

«Vivir aquí y ahora» puede parecer una frase más, de las que se cuelgan en la pared de la habitación o del despacho y, al poco tiempo, se olvidan. Sin embargo, esta frase encierra importantes elementos de reflexión. Los humanos, obsesionados por el mañana, el futuro, las ambiciones y el poder, hemos ido dejando de lado algo tan simple como disfrutar del momento. El importante éxito del libro de Eckart Tolle, donde se expresan ideas que son común denominador de diversas religiones y prácticas espirituales, pone de manifiesto, probablemente, que cada vez existe una mayor necesidad de sustituir la ansiedad por el estatus; y el futuro, del que ha hablado magistralmente Alain de Botton, por la capacidad de vivir intensamente el momento presente de forma relajada, tranquila e ilusionada.

4. Vigilancia y control

Cámaras que vigilan si se producen hechos delictivos en grandes superficies, entidades bancarias e incluso en las calles de una población. *Chips* que permiten conocer la relación que un cliente establece con un producto: si lo toca, lo mira detenidamente, lo aprieta... Tarjetas sanitarias que contienen todo el historial médico de un paciente y permiten conocer los más pequeños detalles de sus patologías. La tecnología está al servicio del control, sin duda alguna. Para muchas personas, partidarias de aprovechar los avances científicos, esto puede ser una buena noticia. Para otras, celosas de su intimidad, tales avances pueden parecerse demasiado a la famosa novela de George Orwell, en la que todo es controlado y supervisado por el Gran Hermano.

En todo caso, la sociedad disciplinaria que describía Michel Foucault ha sido ya superada y corregida. Cientos de dispositivos que, en teoría, nos hacen la vida más fácil han ido creando —sin que nos demos cuenta— un mundo en el que pasar desapercibido es cada vez más difícil. Conversaciones telefónicas y mensajes SMS que quedan, nadie sabe muy bien cómo, grabados por sistemas sofisticados de escucha para la satisfacción de programas del corazón que ponen así al descubierto intimidades y galimatías relacionales. Sistemas sofisticados de seguridad que prometen vivir en un mundo infranqueable, pero que, al mismo tiempo, crean ciudadanos paranoicos, convencidos de que hay miles de personas interesadas en robar, vigilar, espiar o asesinar. Es una de las grandes contradicciones de nuestros días: ¿podemos escapar al control? ¿Nos interesa escapar de él? ¿Nos hemos convertido, nosotros mismos, en sujetos y objetos de una fantástica operación que todo lo controla?

5. La revolución del conocimiento

¿Podremos, como empieza a decirse, vivir más de mil años? ¿Lograremos comprender cómo detener el envejecimiento y controlar los mecanismos genéticos que desencadenan las enfermedades? ¿Podremos viajar libremente por el universo y descubrir formas de vida paralelas o similares a la nuestra? ¿Conoceremos algún día los secretos del cerebro? Y, lo más importante: si se producen todos estos descubrimientos, ¿contribuirán realmente a que seamos más felices o a que la vida en este planeta sea algo mejor?

Una vez más, nos encontramos frente a una contradicción. No estamos todavía del todo seguros si los avances científicos son positivos o si, simplemente, crean mundos más sofisticados pero igualmente incapaces de generar felicidad y bienestar.

Científicos eclécticos como Fritjof Capra han estudiado en las últimas décadas el fenómeno de la vida desde perspectivas interdisciplinarias, creando nuevas aproximaciones científicas exentas de dogmatismos y visiones parciales. Capra, en sus sensacionales obras *El tao de la física* o *La trama de la vida*, ha llegado a conclusiones

sorprendentes: los últimos avances en física cuántica nos acercan a las conclusiones místicas procedentes de campos en apariencia tan poco científicos como el budismo o el taoísmo. Ciencia y filosofía, lejos de divergir, convergen, al menos hasta cierto punto. Las semejanzas y diferencias entre las ondas y las partículas en el mundo de la física siguen los mismos ritmos que las oscilaciones del *yin* y el *yang*, los grandes polos complementarios de diversas filosofías orientales. Esta comprensión del universo como un todo integrado ha devuelto credibilidad a los pensadores más holísticos, al estilo de Leonardo da Vinci, capaces de integrar ciencias y letras, física y literatura, matemáticas y conocimiento filosófico.

6. Global y local

Parece que, hoy en día, sea imposible defender al mismo tiempo una causa local y otra global. Ser partidario de una mayor autonomía del pueblo bretón, por ejemplo, y al mismo tiempo ser un firme partidario de la Unión Europea o de los fenómenos generalizados de globalización. Normalmente los ciudadanos se manifiestan en un sentido o en otro. Es bastante raro encontrar personas que puedan integrar ambas perspectivas. Lo local es denostado por los partidarios de lo global porque dicen que es aldeano, corto de miras y cerrado mentalmente. Y los defensores de lo local desdeñan el cosmopolitismo, según ellos, falso y esnob de los que consideran que son «ciudadanos del mundo».

Más allá de enfrentamientos poco edificantes, hay una alternativa muy sencilla: aprender a combinar lo micro con lo macro. Poder identificarse con una tierra, con una lengua minoritaria y con unas costumbres determinadas y, al mismo tiempo, tener unas miras más amplias, hablar inglés y viajar para conocer otras realidades. Creemos sinceramente que ambas perspectivas configuran un mapa mucho más interesante que el que se obtiene con solo una de las dos opciones. De hecho, la teoría general de sistemas ya apostó por que los fenómenos, lejos de ser necesariamente contradictorios, pueden combinarse entre sí de forma ordenada y armónica. Muchos de los problemas geopolíticos tienen su base en la negación de otras realidades. Si aprendiéramos a aceptar a los demás y a comprender sus razones de ser, probablemente este mundo sería un poquito más tranquilo.

Como dicen los budistas, aceptar no significa estar de acuerdo. Es un estadio de relación interpersonal que parte de comprender, integrar y encajar emocionalmente los planteamientos de la otra parte, sin necesidad de hacerlo a través de la razón. Sin aceptación emocional es muy difícil llegar a acuerdos racionales. La aceptación no garantiza nada, pero crea un marco de empatía que facilita las cosas. Ojalá hubiera mucha más aceptación, de entrada, en los conflictos internacionales. Es muy probable que la consecución de acuerdos fuera mucho más sencilla.

7. La visión integral

Uno de los sistemas de pensamiento más atractivos y útiles de los últimos tiempos, según nuestra opinión, es el extraordinario trabajo del pensador norteamericano Ken Wilber. Su método de análisis de la realidad, denominado «visión integral», parte de un esfuerzo creativo notable en la construcción de diferentes tablas de doble entrada —SOI o Sistema Operativo Integral— a través de las cuales se pretende estudiar un determinado fenómeno —la religión, la empresa, la ecología, etc.—. Dichos esquemas ayudan a cualquier persona inteligente y no dogmática a comprender desde qué lugar analiza un determinado tema y, en consecuencia, se concientiza de la relatividad de sus afirmaciones. Por ejemplo, para una persona con un nivel bajo de desarrollo, la percepción de una «luz blanca, refulgente» puede ser asociada directamente a la «aparición de Dios», mientras que el mismo fenómeno para una persona con un nivel mucho más elevado de desarrollo, sería la expansión de su conciencia hacia los demás en, por ejemplo, un estado meditativo. Ken Wilber afirma que ni una cosa ni la otra son «falsas» ni «ciertas», sino que hay que analizarlas a través de alguna herramienta inteligente que nos permita obtener una visión integral de los fenómenos místicos y religiosos. Lógicamente, el destino ideal de cualquier ser humano es poder huir de los niveles de menos desarrollo y encumbrarse hacia visiones integrales de cualquier realidad. El pensamiento de Wilber es un buen antídoto contra los individuos que se creen en posesión de la verdad o que no toleran discrepancias con su forma de ver las cosas.

Una sociedad innovadora, en términos wilberianos, será probablemente la que sea capaz de trazar un SOI inteligente de su evolución y moverse en la dirección adecuada.

DIEZ PROVOCACIONES PARA UNA SOCIEDAD (CASI) PERFECTA

A continuación el lector encontrará diez provocaciones que pretenden plantear escenarios difíciles y complejos, pero quizá posibles, en un futuro no demasiado lejano. Le proponemos que continúe la lista, que exprese sus provocaciones sobre lo que podría ser una sociedad ideal, casi perfecta.

Estamos convencidos de que la política, tal como se plantea hoy en día, solo implica cambios superficiales que mantienen, más o menos, el mismo *statu quo*. En ese sentido, es obvio que la política está perdiendo su capacidad de transformar el mundo en profundidad.

¿De qué maneras podríamos dar vuelcos innovadores a las sociedades de este planeta? ¿Cómo podríamos reinventar, de forma radical, la vida que nos toca vivir? Y, lo más importante, ¿cómo podemos jugar un papel activo en todo ello?

Planteamos las diez provocaciones básicamente en formato de preguntas. Responderlas no es fácil, pero es un reto del que depende, en gran medida, nuestro futuro colectivo.

Primera provocación: ¿Democracia integral?

Parece que los políticos y la política no están de moda. En general, existe un cierto convencimiento de que la clase política no resolverá los grandes problemas que se nos plantean ni, lo que es más importante, nos ayudarán a ser ciudadanos más felices. La democracia es el mejor sistema político conocido, pero tiene muchas imperfecciones. Para la gente ya no es suficiente saber que no vive en una dictadura. La democracia debería dar mucho más de sí y ayudar a personas y colectivos a desarrollar su potencial de información, formación y libertad.

¿Por qué no podemos vivir en democracias mucho más profundas? Democracias en las que los individuos puedan opinar sobre los asuntos que realmente les importan. ¿Para qué sirven entonces las nuevas tecnologías, si no permiten construir «democracias instantáneas» en las que se pueda conocer, de forma vinculante o no, la opinión de la gente? ¿Por qué muchos políticos, partidos y sistemas democráticos solo hablan de democracia para conseguir votos y desoyen, la mayoría de las veces, la opinión de las masas? El ejemplo de la construcción algo accidentada de la Unión Europea es elocuente: se ha erigido la UE a espaldas de la gente y, luego, esa misma gente se ha negado a legitimar el sistema (referendos de la Constitución).

¿Por qué los gobiernos no son más transparentes? ¿Por qué razón siguen siendo maquinarias burocráticas —muchas veces muy ineficientes— y no adaptan sus estructuras organizativas como han hecho otras instituciones más innovadoras? Los ciudadanos deberíamos exigir mucho más de los políticos y sus instituciones. La sociedad somos todos. Si no conseguimos acabar con la politocracia, quizás ella acabe con nosotros.

Segunda provocación: ¿Cuántos más, mejor?

Más allá de ser una legítima opción personal, ¿es necesario tener hijos? ¿Sirve para algo que haya tantos habitantes —la inmensa mayoría pobres— en este planeta? ¿Tiene algún sentido que todos los países, ciudades y pueblos se lancen a una carrera sin sentido para conseguir aumentar su población? Los gobernantes, con un orgullo a veces difícil de entender, lanzan proclamas del tipo «Somos 20 millones». ¿Para qué tiene que haber tanta gente? ¿No sería todo más fácil con menos personas? ¿No se podrían distribuir mucho mejor los escasos recursos que poseemos?

Creemos que hasta que no se comprenda que tener hijos es simplemente una opción (y no algo necesario o imprescindible), el mundo seguirá lidiando con la mayor parte de sus problemas. Cuando tener hijos nazca de la libertad —y no de la simple condición de «mujer-madre» u «hombre-padre»—, viviremos en una sociedad con un poco más de sentido.

Casi todos los problemas clave del mundo actual tienen su base, de alguna manera, en la superpoblación del planeta: calentamiento global, deforestación, disminución de la fauna marina. Ciertamente es que determinadas soluciones tecnológicas pueden paliar algún problema, pero si seguimos creciendo a la velocidad actual no habrá panacea posible y los angustiosos escenarios de *Blade Runner* o *Wall-E* se habrán convertido en patéticas realidades.

Tercera provocación: ¿Libertad y conocimiento por encima de todo?

Casi todos los pensadores, filósofos e intelectuales progresistas están de acuerdo. Si hay algo importante, es la libertad. Pero la libertad no es un simple vocablo abstracto para uso de políticos demagogos. La libertad está asociada, muchas veces, a la información veraz, a la formación en profundidad y a la reflexión crítica. Que el lector no se confunda: información y formación no equivalen necesariamente a cultura en el sentido estricto. Personas sin capacitación cultural pueden tener información, formación y espíritu crítico si han sido capaces de obtenerlo de forma adecuada a través de las fuentes de información de su entorno —conversaciones, amigos, lecturas...

Pero es cierto que vivimos en un mundo donde la información y el conocimiento están desempeñando un papel cada vez más trascendental. Por tanto, la función del poder en una democracia real debería ser construir las condiciones para ofrecer posibilidades reales a los ciudadanos en aras de conseguir cotas importantes de libertad.

¿Por qué no se dedica mucho más presupuesto a la educación? ¿Por qué, en la mayoría de países, las universidades son templos de burocracia más que de saber? ¿Por qué gobiernos y empresas privadas gastan miles de millones en cadenas de televisión, por ejemplo, que son un auténtico escándalo? ¿Por qué motivo los políticos —véanse los casos paradigmáticos de Italia, China y Venezuela, entre otros muchos— quieren controlar a toda costa los medios de comunicación?

Cuarta provocación: Imaginemos con John Lennon

¿Qué pasaría si se hiciera un pacto mundial para el desarme absoluto? ¿Es una utopía? Seguramente, pero sería fantástico, ¿no? Los más pesimistas respecto a la condición humana seguramente argumentarían que, llevado a cabo el desarme, empezaría otra vez

una espiral de dominación y abuso de poder por parte de los Estados más desarrollados, que acabaría con la necesidad de volver a tener ejércitos y armamento. Pero... ¿qué sucedería si todo el presupuesto que se utiliza para matar a la gente se pusiera al servicio de la educación?

Los humanos estamos especialmente infradotados para gestionar conflictos. Importantes investigaciones han puesto de manifiesto que, en ese sentido, somos una especie poco evolucionada. ¿Podríamos dedicar muchos más esfuerzos a aprender a gestionar nuestras emociones y a resolver conflictos? Parece que la «conflictología» está experimentando un desarrollo importante en todo el mundo. ¿Significa esto que empezamos a ser conscientes de que necesitamos aprender a negociar mejor y a resolver los múltiples conflictos de todo tipo que están abiertos en todos los rincones del planeta?

Imaginar, como dice la mítica canción de Lennon, es algo importante. Es posible que, a veces, no logremos conseguir lo que imaginamos. Pero es aún peor no imaginar nada, pensar que nada es posible y que tenemos que conformarnos con nuestras miserias diarias. Si queremos cambiar este mundo, si deseamos lograr mejoras sustanciales en nuestra sociedad, imaginar no solo es una práctica sana y divertida, sino que se convierte en algo necesario.

La adolescencia y la juventud son períodos fantásticos para desarrollar sueños. En buena medida, la vida de una persona es más o menos exitosa y satisfactoria si ha conseguido llevar a cabo alguno de sus sueños mozos. Pero los sueños adultos también son útiles. Permiten seguir sintiendo que estamos vivos, que tenemos energía, que queremos que las cosas cambien.

Quinta provocación: ¿«Animal nation»?

¿Hay alguna razón por la que los animales deban tener menos derechos que las personas? Si los humanos somos los reyes de la creación —un supuesto bastante discutible— deberíamos, por tal razón, proteger a nuestros hermanos «inferiores». Un vistazo a nuestro alrededor y nos damos cuenta de que las cosas no son exactamente así. Los animales, en general, cuando no son engullidos en forma de comida, son maltratados o despreciados. Lo mismo podríamos decir con el resto de seres vivos. Creemos ser los reyes de la creación —un estigma bíblico— y nuestros actos nos llevan a eliminar todo lo que se mueve. Hasta hace bien poco era impensable hablar de «derechos de los animales». En muchas partes del mundo, sin embargo, eso aún no es posible. Como canta el genial músico Peter Gabriel en su tema «Animal Nation», es obvio que los animales tienen una portentosa capacidad de comunicación, que pueden experimentar emociones de distintos tipos, y que poseen, en muchos casos, sensación de «yo».

Algo nos sucede a los humanos cuando, después de ver un corderito recién nacido y exclamar «¡qué bonito!», somos capaces de entrar a un restaurante y zamparnos tan tranquilos un cordero lechal con patatitas.

¿Dejaremos de maltratar a los animales, a veces en crueles espectáculos públicos? ¿Lograremos comprender que, en muchos sentidos, son superiores a nosotros? ¿Entenderemos que no podemos seguir tratándolos como si fueran objetos inanimados? En el otro extremo, resulta sorprendente el comportamiento de las personas de religión jainista, que al andar sacuden un cepillo por si hubiera, en su camino, algún bichito inocente que pudieran pisar y matar. Quizá no es necesario llegar hasta ese punto, pero sería interesante que cambiáramos de raíz los valores de las nuevas generaciones, para lograr un mundo un poco más animal.

Sexta provocación: ¿Carreteras de flores?

¿Imagina el lector que las carreteras de asfalto pudieran reconvertirse, en un futuro no muy lejano, en caminos de hierba y flores? Quizá seguiría habiendo vehículos, pero si no tuvieran que rozar el suelo —gracias a tecnologías innovadoras—, podría eliminarse el asfalto.

La civilización se ha convertido en una sucesión de carreteras. Cada vez hay más y, por tanto, cada vez es más difícil encontrar espacios vírgenes, no surcados por ríos de asfalto. Y por las carreteras circulan millones y millones de vehículos altamente contaminantes. Además, el sistema está montado de tal manera que, cuando se produce una recesión económica y la venta de coches descende, nos ponemos todos a temblar y subvencionamos su adquisición en lugar de replantear su necesidad. Tremendas contradicciones difíciles de resolver. ¿Para cuándo los vehículos eléctricos? ¿Por qué se ha retrasado tanto su comercialización efectiva? ¿Por qué no se apuesta, de verdad, por los transportes no contaminantes? Una persona que desee ir en bicicleta, en casi cualquier parte del mundo, es un suicida en potencia: las ciudades están pensadas para los coches, no para las bicicletas.

¿Podremos ufanarnos, dentro de cincuenta años, de habernos cargado las selvas tropicales? De momento vamos por buen camino: cada año siguen desapareciendo miles y miles de hectáreas. ¿Lograremos reducir el impacto de las emisiones de gases en el clima? ¿Conseguiremos que las generaciones futuras redoblen su respeto por el medioambiente? Es el auténtico reto que la especie humana tiene ante sí.

Cierre los ojos y sienta la brisa en su rostro en un día de primavera cuando, sentado en su vehículo impulsado por energía solar y sin roce con el suelo, se desplace a una velocidad prudente por la carretera. Una carretera de flores.

Séptima provocación: Habilidades para todos

Por todos es sabido que la educación, en general, no funciona. Lo hemos dicho con anterioridad, pero no nos cansaremos de repetirlo. Los niños asisten a la escuela por obligación, reciben las asignaturas porque no hay otro remedio. Muchas veces los profesores están mal preparados y peor motivados. Resultado: ciudadanos mal preparados, con pocas habilidades sociales y demasiada información inútil. El panorama de siempre.

¿Cuántos adultos, hoy en día, están realmente preparados para ofrecer una presentación en público con éxito? ¿Y para liderar un equipo de trabajo? ¿Cuántos podrían demostrar fehacientemente que son buenos en habilidades emocionales? ¿Podría el amigo lector dirigir una sesión creativa en una lengua extranjera? ¿Y gestionar una reunión de forma eficaz con personas de distintas procedencias? ¿Sería capaz de mediar en un conflicto racial?

La lista de habilidades sería interminable, pero, en general, los humanos no hemos recibido demasiada formación sobre estos temas. Sin embargo, sabemos, por experiencia, que es difícil pasar por esta vida sin saber comunicar, negociar, liderar, trabajar en equipo, gestionar conflictos, tomar decisiones...

¿Y si hubiera un cambio radical en el currículo de asignaturas de las escuelas? ¿Y si se aprendiera —como ya sucede en algunos países avanzados— a pensar creativamente, a dirigir proyectos, a gestionar el caos o a meditar? Es posible que si se llevaran a cabo todas estas actividades no quedara demasiado tiempo para memorizar la capital de Sri Lanka. O sí...

Octava provocación: ¡Viva la vejez... sana!

Es preocupante oír a alguien exclamar convencido una frase del tipo: «¿Yo vivir cien años? Ni hablar. ¡No quiero vivir tanto tiempo!».

¿Por qué no? Entonces, ¿es posible que esa persona no quisiera haber llegado a los cincuenta que quizá tiene ahora? ¿Hubiera deseado vivir sólo cuarenta años? En el momento de terminar este libro fallecía el eminente antropólogo Claude Lévi-Strauss, a la edad de 101 años. Parece que hasta sus últimos instantes de vida fue una persona lúcida y trabajadora. ¿Por qué no habríamos de aspirar todos a llegar a una edad parecida o superior, siempre que conserváramos una cierta calidad de vida?

Los científicos avisan que dentro de dos o tres décadas estarán sentadas las bases para alargar la vida humana hasta límites inconcebibles hace tan solo unos años. Es posible que podamos empezar a vivir cientos de años, quizá mil, debido al

descubrimiento de los mecanismos genéticos que detienen el envejecimiento celular. De hecho, se sabe que la muerte no está programada genéticamente. ¿Se están abriendo las puertas de la eternidad?

Quizá muchas de las personas que lean este libro no lleguen tan lejos. Pero hay algo importante, más allá de los años que uno vive: la calidad de vida.

¿Podemos aprender a controlar mejor nuestra alimentación? Según la filosofía del Ayurveda, o ciencia de la vida, somos lo que comemos. Además, modernas investigaciones han confirmado esta sentencia. La alimentación tiene una incidencia enorme en enfermedades del corazón, el cáncer, las alergias... ¿Seremos capaces de aprovechar los enormes beneficios de la meditación? ¿Por qué los humanos, en general, nos cuidamos tan poco? ¿Por qué razón estamos tan desconectados de nuestra capacidad de autocuración? Hay muchos misterios sin explicar acerca de la relación que los seres humanos tenemos con nosotros mismos. Hemos construido el Dios-Ciencia a la vez que hemos perdido la fe en nuestra fuerza interior.

Novena provocación: La creatividad y la innovación como motores

La creatividad y la innovación no pueden ser un lujo al alcance de unos privilegiados. Deberían convertirse en los motores de cualquier acción humana: política, científica, artística o tecnológica. Hemos construido un mundo en el que, por desgracia, demasiadas personas esperan órdenes o instrucciones de sus jefes o responsables y no sienten la necesidad de ser creativas o innovadoras. Estamos, por tanto, desaprovechando una cantidad enorme de potencial creativo. En estos momentos, en el mundo hay millones y millones de individuos que ejecutan tareas repetitivas, monótonas, sin creatividad alguna. Y lo peor es que muchas se han acostumbrado a vivir así. Les aterrorizaría tener que ser creativas. Se han habituado al «más de lo mismo».

¿Podríamos imaginar un mundo en el que cada persona pudiera explotar al máximo su potencial? ¿Cómo cambiarían las cosas? ¿Seguiríamos teniendo organizaciones tan jerarquizadas? ¿O serían completamente diferentes, como ya ocurre con empresas sin apenas jerarquías como Whole Foods o Gore-Tex? ¿Por qué se hace tan poco para dar un vuelco radical a la situación? ¿Quizá no tenemos confianza en la capacidad creativa de las personas? ¿Quizás a los poderes establecidos —político, médico, educativo— les sirve que haya millones y millones de personas sin iniciativa, sojuzgadas y profesionalmente humilladas? Michel Foucault habló, en su fenomenal *Vigilar y castigar*, de «cuerpos dóciles y adaptados». ¿Es posible que, en el siglo XXI, esos cuerpos, además de dóciles y adaptados, no tengan ya ni conciencia de su estado? ¿Hemos conseguido que la monotonía, la disciplina forzada y la obediencia ciega sean las

nuevas virtudes de un capitalismo feroz que, ahora sin enemigos de ningún tipo, campa por doquier? Necesitamos nuevas dosis de ilusión, nuevas semillas de cambio, de —¿por qué no?— revolución.

Décima provocación: «...Y dejaron a Dios en paz»

Resulta curioso que, mientras que uno de los sacrosantos mandamientos de la ley de Dios reza «No utilizarás el nombre de Dios en vano», cualquiera se siente capaz de hacerlo con la mayor de las impunidades —la Iglesia católica incluida, por supuesto.

Son tantas las barbaridades que se afirman constantemente utilizando el nombre de Dios —cualquier dios— como excusa, que la lista sería interminable. Desde la prohibición eclesiástica de utilizar métodos anticonceptivos hasta la justificación de guerras y genocidios en nombre del ser supremo, el número de atrocidades cometidas en nombre de dios aumenta cada día.

¿Y si hubiera un pacto mundial que prohibiera el uso de la palabra «dios» con fines partidistas e interesados? ¿Y si pudiéramos restringir el uso de esa palabra solo para experiencias personales e íntimas? Quizás es hora de que la religión vuelva al lugar del que no tendría que haber salido jamás: las experiencias personales de liberación, iluminación, oración y recogimiento.

Ojalá llegue un día en que todo el mundo, al unísono, comprenda que hemos cometido el peor de los pecados: utilizar algo tan serio y poderoso como el concepto de Dios para nuestros mezquinos intereses.

Dejemos a Dios en la paz de cada uno.

Capítulo v

Conclusiones



Hemos leído unas declaraciones de Joachin Gauck, un opositor al antiguo régimen comunista de la Alemania del Este, en aquellos momentos miembro activo de la Iglesia católica. Nos cuenta en ellas que la partidocracia existente en su época estaba compuesta por tres modelos de conducta: un puñado de poderosos que robaban, un grupo de hombres honrados que podía hacerlo, pero no lo hacía, y una inmensa mayoría que se creía los telediaros y callaba. Ahora, después de sufrir la dictadura de Hitler y la de Stalin, afirma que la democracia no es el paraíso pero que no quisiera volver al pasado.

La democracia no es el paraíso. Cierto. Y no existe el retorno al pasado. La Historia tiene un solo sentido. Pero también es cierto que la democracia —nuestro modelo de democracia— no será el final de la historia. Porque los modelos de conducta amparados en cualquier dictadura, tienden a repetirse en todas las formas de estructura social. Así que el trabajo de los innovadores no parece estar destinado al paro, ni en las teocracias, ni en las dictaduras, ni en las partidocracias, ni en las múltiples formas y modelos de las democracias vigentes en la actualidad. Los innovadores tienen mucho trabajo por delante.

En este tercer libro hemos planteado muchas preguntas que inducen a reflexionar y hemos expuesto métodos para el análisis. Nos hemos entretenido en el mundo del deporte, porque acumula pasión y humanidad sin entrar necesariamente en debates ideológicos. Aunque, como hemos visto, todo acaba en ellos y en la discusión sobre el modelo de sociedad que deseamos, coherente o no con las ideas que defendemos.

El viaje que hemos propuesto por el pensamiento sobre la organización social y política a través de las reflexiones de siete pensadores históricos —Platón, Maquiavelo, Hobbes, Locke, Rousseau, Marx-Engels y Rawls— nos ha llevado a la conclusión de que los modelos de convivencia no son inamovibles, de que la historia progresa a través de cambios, transformaciones y revoluciones, pero que —en último término— son el pensamiento y la generación de ideas los que inducen al cambio.

¿Cómo es nuestra sociedad actual? ¿Cuáles son las líneas maestras del pensamiento que la definen? Hemos escogido siete marcos de referencia:

- Vivimos en una sociedad que puede definirse como «líquida» ya que se basa en el fluir sin bases fijas, sin anclajes.
- Estamos inmersos en el espejismo del simulacro, que esconde las verdades reales, si es que en realidad existen.
- Navegamos en el horizonte del «aquí y ahora».
- Buscamos —y sufrimos en carne propia— el régimen de la vigilancia y el control total.
- Experimentamos la revolución del conocimiento, aunque tengamos que buscarlo entre espejos y espejismos.
- Nos debatimos entre la globalización y la localización.
- Pero anhelamos, a pesar de todo, encontrar una visión integral que unifique el sentido de nuestro pensamiento.

Finalmente, nos hemos atrevido a proponer diez provocaciones transgresoras, para dejar en el lector innovador el sentimiento de que al final del libro está todo el trabajo por hacer. Estas provocaciones son:

1. No hemos conseguido la democracia integral.
2. Aunque deseemos tener hijos, quizás haría falta pensar si el mundo los necesita tanto como nosotros.
3. La libertad y el conocimiento por encima de todo. ¿Sin límites?
4. Dejémonos llevar por lo imaginado por John Lennon.
5. «Animal Nation» versus Human Nation.
6. Fin de la «Era del coche». Busquemos una tecnología que nos permita carreteras de flores.
7. La educación, en general, no funciona. Se necesita un cambio radical en los «currículums», incluyendo el pensamiento creativo y las aptitudes innovadoras.
8. Por una vejez sana, reinventemos nuestra alimentación y el concepto de enfermedad/salud.
9. Hagamos de la creatividad y de la innovación los ejes de la evolución.
10. Y finalmente, last but not least, dejemos a Dios en paz.

ANEXO:

Vocabulario abierto

Este no es un vocabulario al uso.

Hemos hecho una relación de la mayoría de conceptos que se utilizan en las prácticas creativas e innovadoras; una larga y, seguramente, aún incompleta lista. Todos ellos merecerían un comentario minucioso. Pero si lo hiciéramos así este anexo sería quizá más voluminoso que el propio libro.

Por tanto hemos optado por seleccionar solo algunos conceptos, los que consideramos más brillantes e imprescindibles. Y los hemos sometido a una doble mirada: el concepto tal como se acepta en la vida cotidiana —le llamaremos la *Wikidescription*— y el concepto en lo referente al proceso creativo o a la gestión innovadora —nos ha gustado llamarlo *Innovaconcept*—. Uso diario y uso aplicado al tema que nos ocupa.

No debemos buscar imparcialidad en los comentarios de este vocabulario, porque no la tienen. Está basado en una selección tendenciosa, con aplicación lateralizada e intenciones claramente subversivas. No debe servir para otra cosa que para provocar a las mentes innovadoras —reales o en potencia—, induciéndolas a transformar términos wikipédicos en muletas creativas.

Tómense este vocabulario con una pizca de relax y una cierta dosis de buen humor. Es así como debe concluir este libro porque sin buen humor no existe la innovación.*

Actitud:

Abierto (open):

Wikidescription: Parece una palabra simple, pero no lo es en absoluto. Para empezar, es un participio irregular —del verbo «abrir»—, que puede usarse como adjetivo o, a veces, como sustantivo. En su primera lectura significa «no cerrado, no cercado, sin vallas».

Simbólicamente (sin el realismo del tipo «abierto en canal») se aplica a la persona que tiene facilidad para manifestar sus sentimientos y relacionarse sin problemas con los demás. Equivale a «extrovertido» y «tolerante». Una persona abierta acepta con interés las ideas o los comportamientos distintos a los suyos. Vamos bien.

La palabra tiene muchas otras acepciones que quizás a primera vista no nos interesen tanto —terreno llano sin accidentes; embarcación sin cubierta; herida que aún no ha cicatrizado; vocal que se pronuncia con toda la cavidad bucal; torneo con participación de todo tipo de jugadores; canal de televisión sin pago; cuestión no acabada de resolver...—, aunque quizá no estén tan alejadas de nuestro tema como parece.

En informática, un «sistema abierto» es aquel que utiliza estándares que pueden operar con distintos *softwares*, de acceso libre y sin restricciones. Cuando un *software* es de código abierto entendemos que sus programas informáticos pueden ser manipulados por los usuarios. Este concepto está estrechamente conectado con otro que incide de forma directa en el tema que nos ocupa, tal como detallamos a continuación.

Innovaconcept: No poner vallas al campo; aceptar comportamientos distintos; relacionarse con facilidad y sin problemas; cuestión aún sin resolver —o herida sin cicatrizar—; acceso libre y sin restricciones; nave expuesta a todos los vientos; interés por las ideas ajenas... ¿De qué estamos hablando? ¿A quién estamos definiendo? ¿A qué tipo de profesional nos estamos refiriendo?

Quien quiera encontrar colaboradores creativos, que estudie con profundidad este concepto. Pocas palabras definen mejor a un innovador.

Y, por cierto, esta palabra es el origen de uno de los grandes avances en la gestión de la innovación: la *open innovation*. Porque, vamos a ver: ¿dónde encontramos el talento para innovar?, ¿solo en nosotros mismos y en los profesionales de mi organización o grupo? Si así fuera dejaríamos fuera de nuestro potencial creativo e innovador a demasiado talento: el que puede aportar nuestro entorno, nuestros clientes, nuestros proveedores e incluso nuestros competidores. Las ideas están *everywhere* y debemos salir a cazarlas.

Alquimia (de la innovación, según Alfons Cornella):

Alternativa:

Aprendizaje:

Asunción:

Wikidescription: Según su significado literal, *asunciones* «la acción y el acto de asumir o aceptar una obligación». Tiene relación, por tanto, con la idea de aceptar, admitir, hacerse cargo de algo que en principio era responsabilidad de otro. Por esta razón se habla de «asunción de una deuda», en el sentido de hacerse cargo de una deuda ajena, de acuerdo con el acreedor y liberando al deudor inicial.

Como vemos, son hechos, responsabilidades y deudas de otros, que el que asume acepta y de las cuales se responsabiliza. Alguien ha hecho algo y nosotros asumimos su responsabilidad. Mal principio para un innovador.

Innovaconcept: Las asunciones son un material de trabajo muy interesante para un innovador, como esperamos que haya entendido quien haya llegado a este anexo habiéndose leído las páginas anteriores. Pero las asunciones no están precisamente para asumirlas, sino para contradecirlas y ponerlas en cuestión. Es recomendable descubrir las asunciones que conforman la esencia de cualquier problema, cosa que no siempre es fácil. Si desenmascaramos las asunciones de un foco creativo estaremos en disposición de desmontarlas, contradecirlas, cuestionarlas —todo aquello que divierte a los creativos— y así encontrar nuevos puntos de vista y nuevas soluciones al problema. Pocas veces un concepto en principio tan conservador ha abierto posibilidades mentales tan brillantes: descubrir asunciones para provocarlas. Es así como se pone en marcha la mente de un innovador.

Autoconocimiento:

Automotivación:

Aventura:

Wikidescription: Este concepto (femenino) se refiere a un suceso vivido de forma extraña y poco frecuente, de resultados indeterminados y que entraña una cierta dosis de peligro. Es, a la vez, una acción y un sentimiento. Su resultado, siempre incierto, azaroso y andariego.

Toda aventura es una experiencia arriesgada coloreada con matices de sorpresa e imprevisión. Normalmente actúa como estímulo físico y emocional, de manera que puede provocar una cierta adicción. Para algunos, la aventura forma parte esencial de sus vidas.

En función de su desarrollo, se asocia con el miedo o la valentía y, dependiendo de su desenlace, con la frustración o la autoestima.

Innovaconcept: He aquí un concepto consustancial a la naturaleza del innovador. «Aventura» —insistimos, femenino— define con pulcritud el camino de la innovación. A quien no le apetezca la aventura, que se dedique a otros quehaceres.

Toda innovación comporta riesgo, incertidumbre y azar. Los resultados son indeterminados. Estamos en terreno desconocido y nos apasiona adentrarnos en él. Nos estimula ser los primeros; plantar la bandera donde nadie lo ha hecho antes; descubrir un nuevo océano —azul, a ser posible—. El riesgo por montera.

La innovación es una aventura. Pero debemos aprender de los grandes aventureros de la historia. De la historia-historia y de la historia-empresa. ¿Quiénes pudieron coronar su aventura? Solo los suficientemente preparados, con un equipo firme y los conocimientos técnicos adecuados, con un buen apoyo logístico, sin temeridad, pero con prudente temor. Los aventureros que antes de embarcarse prueban sus equipos calculan sus posibilidades y desarrollan el mapa de su trayecto. Incluso trazan un plan B y una retirada a tiempo. Amundsen, por ejemplo.

Los que no lo hicieron, fueron olvidados por la historia.

Azar:

Barrera:

Wikidescription: Obstáculo que impide el paso a un lugar. Dificultad que impide un logro o deseo. Límite. Valla. Impedimento.

Un concepto frustrante para gran parte de los humanos.

Innovaconcept: Nadie puede negar que una barrera es una lata. No nos gusta que nos impidan llegar a donde queremos o conseguir lo que deseamos. A nadie. Nos hace subir la adrenalina. Calienta nuestra sangre. Nos rebelamos, a veces con violencia. Pero de aquí a decir que una barrera es un concepto negativo hay un abismo. Al menos, para los innovadores.

Una barrera es tan interesante que si no existieran tendríamos que inventarlas. Una barrera nos sitúa frente a una encrucijada. ¿Debemos aceptarla, saltarla o vadearla? ¿Nos quedamos expectantes esperando que caiga por sí misma o nos induce a la acción inteligente?

Las barreras posibilitan la existencia de otro concepto fundamental en la innovación: la lateralidad. Frente a una barrera, el pensamiento creativo opta por la vía lateral: si no puedo progresar por el camino previsto, deberé descubrir uno que lo evite. Uno o varios. Tenemos que ponernos en marcha escogiendo rutas laterales. Y quizá, como sucede a menudo, mejores. Porque nada está totalmente definido. Todo puede pensarse de otra manera. Bienvenidas sean las barreras. Guerra al conformismo.

Brainstorming:

Burocracia:

Wikidescription: Es el conjunto de normas, papeles y trámites necesarios e imprescindibles para gestionar una actividad administrativa. Dado que el término adquiere, en el imaginario popular, tintes más bien grises, por extensión también se entiende como la complicación y lentitud excesiva en la realización de las gestiones, particularmente en las que se refieren a los asuntos públicos.

Como sistema organizativo, la burocracia es eficiente, precisa, estable, disciplinada y operativa. Además, ofrece un exhaustivo control sobre las personas y los recursos, haciendo fácil el cálculo de resultados. Una panacea, vamos.

Innovaconcept: ¡Vade retro! De eso, nada. La burocracia es uno de los enemigos con cola y cuernos de la creatividad. No es el único, pero poco le falta para ser el primero. La creatividad se basa en la libertad de pensamiento, en la transgresión de las normas, en la

hibridación de culturas. Para crear hay que saltar las fronteras. La burocracia no entiende nada de todo eso.

Una organización burocrática puede tener sus ventajas en determinadas coyunturas, para solucionar algunas situaciones problemáticas e, incluso, para poner orden en ciertas organizaciones que requieren equilibrio, poder y centralización. Pero todo ello no tiene nada que ver con crear e innovar. Son mundos opuestos, momentos distintos, coyunturas diferenciadas. Un burócrata será difícilmente creativo —a no ser que prescindiera de la burocracia— y es muy posible que un creativo jamás pueda ejercer de ministro jacobino.

Cadena de valor:

Cambio:

Caos:

Wikidescription: Palabra de origen griego que originalmente significaba «impredecible», pero que por sucesivas traducciones más o menos rigurosas se ha llegado a asimilar al concepto de «desorden». El caos rompe con la lógica causa-efecto. En el caos, cualquier acontecimiento —por insignificante que parezca— puede desencadenar resultados imprevisibles. En principio, un desastre que cualquier mente racional debería evitar.

Los matemáticos, con la Teoría del Caos, se proponen poner orden a este desastre buscando leyes que expliquen los comportamientos impredecibles en los sistemas dinámicos caóticos. Debemos decir que la principal característica de un sistema caótico es la de ser muy sensible a las condiciones iniciales: cualquier cambio en ellas puede producir consecuencias inesperadas en los resultados, y de ahí su impredecibilidad. Es lo que conocemos como «el efecto mariposa».

El paradigma de un sistema caótico es el clima, algo a lo que nadie puede poner orden. Las predicciones meteorológicas son un campo de aplicación privilegiado de la Teoría del Caos. Y los meteorólogos, demiurgos del caos.

Eliminar el caos es una vieja aspiración de la humanidad.

Innovaconcept: El caos es el estado perfecto para la creatividad. El caos —sistema en el que variando las condiciones iniciales podemos llegar a resultados sorprendentes— es el mejor punto de partida para la generación de ideas. No debemos eliminar el caos, ¡debemos provocarlo!

Los procesos creativos gestionan el caos con mentalidad experimental. Una provocación (PO) tiene la intención malévola de generar una situación de caos donde, en principio, no la hay. De esta manera se produce un cambio conceptual en las condiciones iniciales de análisis de un problema, provocando impredecibilidad, desencadenando desorden, subvirtiendo los valores consolidados y poniéndonos al borde de un abismo. Si superamos el reto, deberemos reconstruir un orden-posdesorden —a ser posible, con mentalidad matemática—, y, finalmente, analizar todos los puertos de salida divergentes. Se abrirán así puertas y ventanas a mundos nuevos.

El caos es un concepto brillantemente creativo, un caldo de cultivo de ideas innovadoras radicales. Los innovadores debemos amar el caos porque es nuestro mejor aliado intelectual.

Cisne negro (véase *El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable*, de Nassim N. Taleb):

Clon:

Clusters:

Colaboración:

Competencias:

Competir:

Confusión:

Conocimiento:

Construir (y Destruir):

Convergencia:

Conversación:

Wikidescription: Es una forma de comunicación oral entre personas que, de forma distendida, intercambian ideas o matices sobre el tema que tratan. Asociada a amabilidad y enriquecimiento mutuo; a ambiente de familiaridad y distensión; fluir de ideas entre los participantes; entretenimiento; buen rollo.

Innovaconcept: Nadie podía predecir el éxito de este concepto en las organizaciones innovadoras. Incluso se definen «culturas conversacionales» o «estructuras conversacionales» como las ideales para que fluya la innovación.

¿Qué es una «cultura de la conversación»? Aquella que facilita el contacto informal entre sus profesionales para que intercambien ideas y proyectos en un ambiente de ocio. La promoción de facilidades conversacionales —espacios de distensión compartida, blogs internos, equipos transversales, instalaciones empresariales atractivas, espacios comunes, horarios flexibles que faciliten el contacto cara a cara, zonas de ocio...— se ha convertido en un método infalible para que surjan ideas nuevas, pasiones dentro de los equipos, intercambios creativos. Una cultura conversacional se opone así a una cultura de la compartimentación, donde cada departamento o sección desarrolla un lenguaje propio, unos hábitos particulares, desconectados a menudo del resto y, también a menudo, irrelevantes para el conjunto.

Este es un concepto, en principio, poco «empresarial», imprescindible para las empresas del futuro. Paradojas de la innovación.

Coolhunting:

Cooperar:

Copia:

Creencia:

Cultura:

Curiosidad:

Datos:

Decisiones:

Desafío:

Wikidescription: Podemos definir el concepto de desafío como un reto o una empresa difícil a la que hay que enfrentarse con peligro o dificultad. Hay en este concepto una gran dosis de contradicción, oposición, incitación a la competición, enfrentamiento y acción. A diferencia de otros términos escogidos en este vocabulario, puede asustar a muchos pero a nadie que lidie en el mundo de la empresa o de la emprendeduría.

De hecho, muy en el fondo, a todos nos gustan los desafíos. En el ámbito privado y público. En nuestra vida buscamos continuamente situaciones desafiantes: en el deporte, en el juego, en el mundo laboral, en los estudios, entre los amigos, con nuestra pareja (¿no es emparejarnos un intenso desafío?). Parece que gracias a los retos nos hacemos fuertes. Quizás sea un rasgo más *yang* que *yin*, pero la verdad es que nos encantan.

Innovaconcept: Los desafíos forman parte de los genes de un innovador. Todo proceso creativo es un desafío, porque sabemos adónde queremos llegar sin conocer el camino. En la creatividad y en la innovación hay aventura, peligro y dificultad. Todo innovador tiene algún sueño cuya consecución supone para él un verdadero desafío. Es algo tan obvio que no requiere más comentarios. Quien no guste de los desafíos, es mejor que se dedique a otra cosa que no sea la innovación.

Aunque debe tener claro que no por ello va a conseguir evitarlos. En último término, deberá enfrentarse a sus propios desafíos. Nadie puede rehuir de su propia vida, que en el fondo es un desafío mayúsculo.

Destruir (y Construir):

Diferenciación:

Dilema:

Divergencia:

Eficacia:

Eficiencia:

Embudo:

Emoción:

Emprendedor:

Enfoque:

Equipo:

Wikidescription: Un equipo es un grupo de personas organizado para alcanzar un objetivo común o para realizar un servicio determinado. En el ámbito empresarial, un equipo es un grupo de empleados dirigidos por algún gerente que trabaja, de forma coordinada, para cumplir con los objetivos de la organización.

Un grupo de personas en sí mismo no forma un equipo, a menos que tenga respuestas a estas siete preguntas:

- ¿Para qué estamos juntos?
- ¿Cómo nos organizamos?
- ¿Quién está al cargo?
- ¿Quién responde por nuestro éxito?
- ¿Cómo podemos trabajar sin problemas?
- ¿Cómo nos relacionamos con otros equipos?
- ¿Qué beneficio otorga el equipo a sus miembros?

Innovaconcept: Para un creativo innovador, el trabajo en equipo es su fundamento. De otra manera es impensable que pueda asumir en su tarea conceptos como colaboración, hibridación, fecundación cruzada, pasión y otros muchos que conforman su vocabulario y método de trabajo. Aunque es cierto que no todos los modelos de equipo son igual de eficaces. Pueden existir equipos nefastos —autoritarios, impositivos, desaglutinadores— y equipos excelentes con *empowerment*, que decimos los modernos. Nos inclinamos por la búsqueda interminable de estos últimos.

Cuando la estrategia organizativa busca que los profesionales actúen como socios y no como subalternos, decimos que tiene *empowerment*. Un equipo así es un «equipo de alto rendimiento» (EAR). En este modelo, sus integrantes responden a objetivos comunes, comparten el liderazgo, proponen estrategias y deciden sobre sus métodos de trabajo. Actúan como un ente vivo en el que cada componente comparte responsabilidad y resultados. Se comportan como socios.

En un EAR:

- Se comparte el liderazgo.
- Todos los miembros aportan estrategias.
- Son flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian experiencias con otros equipos.
- Se basan en la honestidad y la confianza.
- Son proactivos, optimistas y positivos.

No cabe duda: son la panacea para el trabajo creativo innovador. ¡A por ellos!

Escala:

Error:

Wikidescription: El concepto de error se asimila a equivocación. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como:

- Concepto equivocado o juicio falso.
- Acción desacertada o equivocada.
- Fallo.

En física, el error se define como la diferencia entre el valor real o exacto de una magnitud y el que resulta del cálculo hecho con anterioridad por una persona o una máquina.

También podríamos decir que el error es una idea u opinión que una persona da por buena cuando en realidad es falsa. O, incluso, que el error es la actuación de una persona que no obtiene los resultados previstos y, en consecuencia, eso provoca algo negativo para ella. Como vemos, nada bueno puede esperarse del error.

Innovaconcept: Pues no. El error es uno de los conceptos más positivos para un innovador. Podríamos afirmar que sin error no hay innovación.

Un innovador desconfía de todo aquel que nunca comete errores. Nada bueno puede esperarse de alguien así. Seguramente, vive en una zona de comodidad poco creativa.

Debería escribirse una «pedagogía del error» porque de la misma manera que el éxito a menudo nos cierra barreras para progresar — si no estamos muy atentos, el éxito nos amuerma—, el error es un acicate para el aprendizaje y el cambio. Las empresas y las personas deben aprender del error. De los errores surgen los grandes cambios. Los que se equivocan y reflexionan sobre sus errores, avanzan. Los que nunca fallan son los que nunca arriesgan. La mejor manera de acertar, y no equivocarse, es actuar como siempre, aunque con ello nos condenemos a nosotros mismos y a nuestro entorno a la muerte por inanición.

Una empresa innovadora debería premiar a los que cometen errores y saben extraer conclusiones positivas de ello. Un buen currículum debería incluir buenos errores —no repetidos, claro—. Los grandes emprendedores se han equivocado muchas veces. Descubren el espacio, se caen, se levantan. ¿No es así como aprendíamos cuando éramos niños?

Estrategia:

Éxito:

Wikidescription: Desde el punto de vista del que lo tiene, el éxito es el final feliz de una acción, de una actuación o de un negocio. Desde el punto de vista del que lo contempla, el éxito es la buena acogida que se da a algo o a alguien.

Hay siempre una dualidad cognoscitiva respecto al éxito: subjetiva y objetiva. Un éxito puede serlo para alguien, pero para otro no. No podemos saber si una acción ha sido exitosa si desconocemos los objetivos que se pretendían con ella, aunque objetivamente los resultados sean felices. El éxito no dice nada sobre la moralidad o la ética implícitas en la acción exitosa. Además, para complicarlo, el éxito es efímero e intangible. Y, finalmente, el éxito no asegura su clonaje: de un éxito no se desprende otro. Estamos tratando con un sujeto escurridizo, amoral e imprevisible.

Innovaconcept: Ya vemos que aun siendo un concepto muy popular y perseguido, no conlleva en sí mismo nada objetivo ni fiable. Es cierto que todos buscamos algún tipo de éxito, pero nadie puede afirmar que los éxitos lo sean en realidad. No hay escalas de éxito. Las hay de triunfo social, pero no son garantía de éxito personal, ni humano, ni ético, ni siquiera son objetivamente valorables porque pueden divergir de aquello que se pretendía conseguir en un principio y, por tanto, encubrir algún tipo de fracaso.

Pero aparte de todas estas consideraciones filosóficas, para un innovador el éxito es peligroso y ambiguo. Ante todo porque es relativo: siempre podría haber sido mejor. En segundo lugar, porque es inestable: se esfuma con el paso de los minutos. Y, sobre todo, porque no es creativo: el éxito amuerma. El que tiene éxito —y se lo cree— muere con él.

En resumen: el éxito no debe perseguirse, ni debe ser la finalidad de nada. No es más que un feliz accidente en el camino, momentáneo y sujeto a juicio. Solo desconfiando del éxito podremos tenerlo realmente. Esta sí es una paradoja abocada al éxito.

Experiencia:

Wikidescription: La experiencia es el conocimiento que se adquiere con la práctica. Los filósofos la definen como «conocimiento empírico» o «conocimiento *a posteriori*». La experiencia se adquiere con la vivencia de situaciones reales repetidas, no solo con

situaciones teóricas. Pero no basta con vivir para adquirir experiencia, es necesario también tener el deseo de adquirirla, expectación por los resultados y capacidad de aprendizaje. No tiene más experiencia quien más vive, sino quien está más capacitado para adquirirla. Una persona con experiencia puede llegar a ser considerada una experta en su materia.

Innovaconcept: Nadie puede dudar del valor de la experiencia. Es imprescindible para cualquier proyecto, pero no es el único valor que hay que considerar en la innovación y, posiblemente, no sea el más válido para encontrar océanos azules.

La experiencia es fruto de la repetición, del aprendizaje práctico. El esfuerzo invertido en obtenerla actúa como anclaje a la hora de emprender nuevos proyectos y, por tanto, favorece el abordaje de nuevos problemas con enfoques antiguos. La experiencia es muy importante en sociedades tradicionales o inmovilistas, pero muy peligrosa en las sociedades líquidas modernas.

Nos encontramos por lo tanto, desde el punto de vista de la innovación, ante un concepto de valoración dual. La experiencia es un valor indudable para solucionar problemas prácticos, pero dudoso para encontrar soluciones innovadoras, en las que se requiere un salto hacia lo desconocido. En los equipos de innovación debemos contar con profesionales con experiencia, pero seremos prudentes con sus aportaciones que siempre deberemos contrastar con las aportaciones de no-expertos. Solo con una mirada lateral, exterior, se pueden romper asunciones incómodas, fruto precisamente del éxito de experiencias anteriores.

Explotación:

Wikidescription: Se denomina «explotación» al hecho de obtener beneficio de algo. En un sentido negativo, explotación también puede significar el abuso que hacemos de recursos o personas para obtener beneficio propio. Es un significado, por tanto, ambiguo. En economía se utiliza muchas veces el término «explotación» —cuenta de explotación, déficit de explotación, beneficios de explotación...— haciendo referencia, en este caso, al lugar y recursos donde se explota una riqueza.

Toda empresa puede considerarse una explotación en el sentido que obtiene beneficios de sus recursos. Es lo que debe hacer, ya que forma parte del núcleo de su misión.

Innovaconcept: Tal como hemos explicado en las páginas de este libro, para un innovador la palabra «explotación» hace referencia a la aplicación de recursos para obtener beneficios de los productos que han sido rentables hasta el momento y que pueden continuar siéndolo en el futuro. «Explotar» será, por tanto, conservar, arriesgar poco y aprovechar lo que hemos hecho bien. Es una conducta prudente y aconsejable,

que nos permitirá seguir consiguiendo rentabilidad de los productos «vaca lechera» — aquellos que rinden ininterrumpidamente sin necesidad de innovaciones—. Aunque es importante tener en cuenta que pocas empresas pueden subsistir largo tiempo solo explotando aquello con lo que han tenido éxito. El mundo da vueltas muy deprisa y no tiene ninguna paciencia para esperarnos.

Exploración:

Wikidescription: En su significado más básico, «exploración» significa un reconocimiento minucioso de algo, persona o situación, para descubrir alguna cosa nueva. Explorar es realizar el examen de una situación o circunstancia para actuar en consecuencia. Y en su forma más aventurera, explorar es realizar un viaje hacia un lugar desconocido para descubrir algo nuevo.

¡Bravo! Este es el matiz que más nos gusta...

Innovaconcept: Nos encontramos ante uno de los conceptos más potentes para un innovador. Forma parte de su ADN. No existen innovadores a los que no les guste explorar: viajar hacia lugares desconocidos para encontrar elementos nuevos. Movimiento, aventura, descubrimiento, exploración. Saltar fronteras, hibridar ideas, mezclar culturas, inventar soluciones. Todo forma parte del bagaje de un explorador.

En una empresa, la exploración conduce al cambio y a la innovación. Pero puede llevarle a las puertas del error y del fracaso. Un emprendedor debe saber cuánto de exploración y cuánto de explotación debe haber en su proyecto. Una compañía debe racionalizar los recursos dedicados a la exploración de nuevos productos y procesos, y a la explotación de los que ya le han funcionado. Es deseable un equilibrio entre fuerzas centrífugas y centrípetas.

(Nótese que contra toda regla alfabética hemos antepuesto «Explotación» a «Exploración». Nos gusta más así, ya que es el orden natural de estas dos acciones. Además, las normas están para saltárselas, aunque sean las alfabéticas...)

Evaluación:

Evolución:

Felicidad:

Fertilización cruzada:

Wikidescription: Se trata de un concepto biológico que significa la fecundación de los óvulos de una flor con el polen de otra. Es el principal medio de reproducción en el mundo vegetal, donde las flores masculinas y femeninas forman parte de plantas diferentes incluso cuando son hermafroditas y su parte masculina y femenina son incompatibles entre sí o maduran en épocas distintas. El polen de las antenas de las flores masculinas debe transportarse hasta los estigmas de las femeninas por el aire o por medio de otros agentes. Aquí entran las abejas, fundamentales en el proceso de fecundación o polinización cruzada.

La naturaleza es muy sabia y, aunque lo repetimos a menudo, no le hacemos caso casi nunca. ¿Por qué se complica la vida la naturaleza haciendo depender de las abejas o de otras circunstancias fortuitas la fecundación de las flores? ¿Para qué dejar la reproducción al azar? El hermafroditismo, ¿no simplificaría mucho las cosas?

Innovaconcept: Sabia, sabia es la naturaleza. Con la fertilización cruzada se asegura la variedad genética, se evitan los peligros de la endogamia y se favorece la salud en el mundo vegetal. Se exploran naturalmente las ventajas del azar y de la innovación. Se experimenta con la variedad y la sorpresa. Se asegura la riqueza.

Trasladémonos al mundo de la empresa o de la vida personal. Solo la fecundación cruzada de ideas y culturas nos puede asegurar la variedad y la salud de nuestra «explotación». No existe vida nueva que se alimente solo de sus propios éxitos, de su propia experiencia. La salud viene de la aportación exterior, del intercambio y, en cierta medida, del azar. Los innovadores deben aprender de las abejas. De flor en flor, captando elementos fecundos de aquí y de allá, diseminan su conocimiento e hibridan los proyectos.

Sabiduría en estado puro. Coto a la endogamia. Guerra a la autofecundación.

Equipos interdisciplinarios, multiculturalidad, intercambio entre contrarios, exploración de desconocidos: fecundación cruzada.

Fluidez:

Foco creativo:

Fracaso:

Wikidescription: Se define el fracaso como la falta de éxito o la obtención de resultados adversos. El fracaso es un agente provocador de frustración porque no permite llegar a buen fin. No es aceptado socialmente y tiene mala reputación en los medios de comunicación. De hecho, en nuestra sociedad competitiva el fracaso es un tabú.

Innovaconcept: Obviamente, el fracaso no es nunca un fin en sí mismo, pero sí es una realidad insoslayable. Aparece siempre y de forma repetida. No debe buscarse, es cierto, pero debe preverse. Y, sobre todo, debe formar parte de nuestro análisis.

No estamos educados para asumir derrotas y fracasos. Nadie nos enseña a analizar un fracaso y a obtener conclusiones de él, porque se niega su posibilidad de existencia. Se huye de él como de la muerte...

Tampoco la Declaración Universal de los Derechos Humanos ayuda demasiado a este empeño, porque no reconoce el derecho a cometer errores, a fracasar en nuestros cometidos y a asumir responsabilidades por ello. Es una lástima.

Para un innovador, el fracaso forma parte de sus previsiones porque las innovaciones nos conducen a situaciones con un cierto grado de imprevisibilidad. Pero un innovador reacciona frente a un fracaso —previsto aunque no buscado— con un análisis profundo de objetivos, procesos y consecuencias.

Los motivos del fracaso pueden ser muy variados:

- Objetivos inalcanzables.
- Actuaciones equivocadas.
- Suerte adversa.
- Habilidades distintas a las requeridas.
- Desconocimiento de variables.
- Procesos erróneos.

- Alianzas equivocadas.
- (...)

Conocer los motivos de nuestro fracaso nos permite afrontar de nuevo un proyecto partiendo de bases más sólidas.

Para un innovador, un fracaso es una fuente privilegiada de aprendizaje. Aunque sea duro.

Si no se aprende con el fracaso de un proyecto, podemos llegar a pensar que los fracasados somos nosotros —las personas, no los proyectos—, lo cual complica las cosas sobremanera.

Toda empresa innovadora debería tener un comité de análisis de fracasos. Aprendería de él un montón.

Frontera:

Wikidescription: El concepto de «frontera» parece que tiene un origen militar. Los ejércitos definían como frontera la línea de separación y enfrentamiento con el enemigo. Posteriormente se ha definido desde el punto de vista geopolítico como la franja de territorio situada entre los límites internacionales de dos Estados soberanos.

De forma más amplia, podemos considerar muchos tipos de fronteras: culturales, económicas, lingüísticas, naturales, sociales, religiosas, políticas. La frontera es un límite entre dos elementos distintos. Conforman sistemas territoriales con normas propias diferenciadas. A la vez, una frontera separa y protege.

Innovaconcept: Una frontera separa y protege. ¡Qué concepto tan brillante para un innovador! Una frontera diferencia y delimita. Una frontera bloquea.

¡A por ellas! Las fronteras están hechas para traspasarlas.

La innovación se basa en la transgresión continua de fronteras. Estas son encantadoras porque nos permiten ver a cada lado realidades distintas e inmediatamente puede ocurrírse nos hibridarlas, mezclarlas, superar sus límites, crear mestizos, fecundar valores con contravalores, provocarlas entre sí. Un campo abonado para la creatividad; una zona donde los innovadores encuentran valor añadido a todas sus ideas. El ideal.

Futuro:

Generación de ideas:

Gestión de la innovación:

Wikidescription: Es el proceso orientado a organizar los recursos disponibles en una empresa, ya sean humanos, técnicos o económicos, con el fin de crear nuevos conocimientos, de generar ideas para nuevos productos, procesos o servicios y, finalmente, trasladarlas a las fases de fabricación y comercialización.

Las empresas y las organizaciones pueden innovar espontáneamente sin tener sistematizada la gestión de su innovación. Pero los modelos de esta gestión particular, diferenciada de otros procesos, pero alineada con la estrategia global de la organización, facilitan la aparición de muchas y más interesantes propuestas, con la participación del talento de todos los profesionales. La instauración de procesos de gestión de la innovación favorece, además, el desarrollo de una cultura innovadora y participativa en toda la compañía.

Innovaconcept: No hay diferencias entre la definición común de este concepto y su aplicación en la innovación, como es obvio. Solo una recomendación: pongamos manos a la obra. En el mundo hipertecnológico y competitivo actual, la única constante es el cambio constante. No se pueden establecer efectos duraderos para nuestros aciertos anteriores. Debemos innovar ¡ya!

Pero la innovación difícilmente surge de forma espontánea, desde luego nunca en organizaciones burocráticas. Dado que proponer la innovación es proponer el riesgo, la presencia de toda jerarquía anulará —por el simple hecho de existir— los impulsos innovadores innatos. Difícilmente la innovación surgirá de forma espontánea, a no ser que esté impulsada y valorada por las más altas instancias de la organización. O sea, si no está asumida su necesidad y organizados los métodos para desarrollarla. O sea, dos: si no hay establecido y valorado algún tipo de proceso de gestión de la innovación, integrado plenamente en la cultura global de la organización.

Habilidad creativa:

Hábito:

Wikidescription: Destreza no innata que se adquiere por el uso o la repetición. Tendencia a actuar de una manera mecánica, especialmente cuando dicha forma de comportamiento se ha adquirido por la experiencia. Un hábito se caracteriza por arraigarse con fuerza y ejecutarse de forma automática.

No debe confundirse con «costumbre», una actividad regular que se transmite culturalmente. El hábito es personal, la costumbre, colectiva.

Obviamos su significado militar o religioso —vestido o traje de una corporación o que se lleva para cumplir una promesa—, que naturalmente no tiene nada que ver con la naturaleza de este libro. De todos modos, queda bien mencionarlo.

Innovaconcept: «Pues yo siempre lo he hecho así». Frase reactiva que acompaña a cualquier colaborador cuya conducta haya caído en el hábito. Mal comienzo para innovar.

Los hábitos son nefastos en los procesos de creación, como también lo son a menudo en los intentos de resolver un problema complejo. Seguir un hábito es el camino más directo para llegar al mismo sitio que antes, pero no para llegar a un sitio distinto.

Innovar es hacer lo que nadie ha hecho antes. ¿Qué tiene eso que ver con los hábitos? Incluso, ¿qué tiene eso que ver con las costumbres?

Hibridación:

Wikidescription: Proceso de generación de moléculas o células con material genético procedente de organismos diferentes. Tradicionalmente los híbridos se producían por cruzamiento de variedades distintas, fuera de animales o de plantas. La tecnología de fusión celular y la manipulación genética han abierto nuevas posibilidades a la hibridación.

Aunque sea un concepto nacido de la biología, «hibridación» se aplica por extensión a las ideas, a los conceptos y a los fenómenos culturales.

Innovaconcept: El futuro se basa en la combinatoria, en la mezcla de componentes para generar novedad. Es más fácil crear innovación a partir de la hibridación de ideas y conceptos, que crear innovación disruptiva sobre lo no existente. La conexión entre disciplinas aparentemente inconexas, la fusión de áreas preexistentes, la combinación de productos y servicios para obtener novedades son fundamentales para las empresas que quieren sobrevivir en la era del replicado clónico.

Nuestra sociedad es un espectáculo híbrido: música que mezcla estilos y procedencias; cruceros que se transforman en universidades; yogures que actúan como fármacos; hoteles medio museos; librerías con actuaciones en vivo; cines para ver

partidos de fútbol; móviles que sirven de monitor de televisión; coches que actúan como carros militares; aviones con filosofía de autobús; granjas para el relax familiar...

Y más. Biólogos que enseñan a ingenieros. Músicos que debaten con tecnólogos. Filósofos que comparten conocimiento con abogados. Políticos reciclados en presentadores de televisión y, al revés: gurús religiosos que aprenden de los actores de grandes espectáculos.

Modernidad: fusión e hibridación. Creatividad. Innovación. Sorpresa. Éxito.

Humor (buen):

I (Investigación):

I + D (Investigación y Desarrollo):

I + D + i (Investigación, Desarrollo e Innovación):

Idea:

Wikidescription: Una idea es la representación mental de algo o alguien, real o abstracto. Los filósofos gustan de definirla como la captación mental de una esencia. Podríamos decir, con palabras más fáciles, que una idea es la noción o conocimiento que se tiene de algo o de alguien. Es un conocimiento racional, una ocurrencia, un ingenio, una opinión, un invento, una creencia, una representación, un plan.

Sea como fuere, una idea es un concepto sin materia.

Innovaconcept: Las ideas son la base de la generación creativa, pero no son el objetivo final de la innovación. Un innovador desconfía de las ideas en estado puro. Le gusta manejarlas, hibridarlas y manipularlas a su libre albedrío, porque a diferencia de los

objetos materiales, se comparten y se multiplican: «Si tú tienes una manzana y yo otra y las intercambiamos, cada uno tendrá una manzana. Pero si tú tienes una idea y yo otra y las intercambiamos, cada uno tendrá dos ideas», dice la sabiduría popular.

Pero por sí solas, las ideas no sirven, no innovan. Sucede lo mismo que con los inventos: pueden ser espectaculares y aparentemente útiles, pero hasta que no se concretan y reproducen no sirven de mucho.

Una idea solo es un principio en la gestión innovadora. No podemos hablar de innovación sin tratar de realidades finales. Una innovación solo lo es cuando consigue productos, procesos o servicios nuevos, mejores y deferentes. Y, además, reproducibles.

Por tanto en los procesos innovadores será imprescindible generar ideas, pero no podremos considerarlas —de ninguna manera— innovaciones si no llegan a concreciones prácticas. Las ideas son solo el material de base para nuestro trabajo innovador.

Todo el mundo puede tenerlas, pero solo a los mejores se les ocurrirán ideas para poner en práctica sus ideas...

Ilusión:

Imaginación:

Indicador:

Ingenuidad:

Innato:

«Innovación» (véase «Innovación, 7 movimientos para construir una empresa innovadora», de F. Ponti en solitario):

Innovación:

Wikidescription: En Wikipedia leemos la siguiente definición de innovación: «La aplicación de nuevas ideas, productos, servicios o prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Una innovación debe ser exitosa desde el punto de vista comercial. No consiste sólo en inventar algo, sino en introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar con ello».

Ya está dicho. Dejamos constancia de ello.

Innovaconcept: Quien haya perdido una parte de su valioso tiempo en leer este libro y haya conectado con alguna de sus proposiciones, no necesitará de esta definición. Porque, ¿de qué va esta trilogía sino de innovación, en su concepto más amplio? Así que nada más que añadir. La hemos referenciado aquí tan solo porque nos parecía ilógico que no constara en un vocabulario para innovadores. Véanse, para mejor entendimiento, las doscientas sesenta y tres páginas anteriores.

Innovation Blitz:

Inteligencia:

Wikidescription: Es la capacidad de entender, asimilar, elaborar y utilizar la información que recibimos vía percepción y almacenamos vía memoria.

Las teorías modernas se refieren a muchos tipos de inteligencia (verbal, numérica, musical, conceptual, espacial, cinética...), por lo que se ha puesto en duda la eficacia descriptiva de indicadores como el CI (coeficiente intelectual).

Quizá la novedad más destacada sobre la inteligencia haya sido la introducción del concepto «inteligencia emocional» o capacidad de entender y procesar los estímulos emocionales, ya sean los propios —inteligencia emocional intrapersonal— o los ajenos —inteligencia emocional interpersonal.

Innovaconcept: Hace falta mucha inteligencia para innovar. Pero no basta. Si ser inteligente quiere decir entender, asimilar, procesar, utilizar y retener información, qué duda cabe de que necesitaremos inteligencia a raudales en nuestros equipos de innovación. Y algo más. Un salto al vacío. Algo improcesable. Algo que no es consecuencia de nada. Una intuición. Una interpretación al azar. Suerte. Pasma. Fe.

Claro que si no somos inteligentes —racional, emocional, espacial, musical, cinéticamente...— no sabremos qué hacer con todos esos signos. Se nos pasarán de largo.

Interculturalidad:

Interdisciplinariedad:

«Intraemprendedor»:

Introspección:

Intuición:

Jefe:

Wikidescription: Persona que manda. Presidente de un organismo. Superior de más alta graduación. Persona designada a asumir la responsabilidad efectiva en el desarrollo de un trabajo.

Debe diferenciarse el papel de jefe del de líder. Un jefe exige y pide, un líder ofrece y colabora (véase un poco más adelante).

Innovaconcept: Poco tienen que hacer los jefes en las organizaciones innovadoras. Nadie puede negar la utilidad de un jefe en una empresa tradicional/jerárquica, pero pocos valorarán su eficacia en las organizaciones matriciales que triunfan en el mundo competitivo actual. El «jefe» es una figura que debería abolirse de la gestión moderna. Los jefes deberían sustituirse por profesionales empáticos que saben conducir a sus equipos con respeto, confianza y colaboración. Menos jefes y más líderes.

No decimos nada nuevo. De hecho existe una corriente de reflexión sobre la gestión de las empresas actuales que pivota sobre el liderazgo y no sobre las jefaturas. La creatividad, la innovación y la gestión de equipos necesita de una nueva clase de dirigentes basada en la empatía, el reconocimiento y el respeto, no en el poder. Solo en las organizaciones lideradas según estos criterios se produce el caldo de cultivo necesario para que surjan la creatividad y los creativos.

Oído cocina.

Jerarquía:

Wikidescription: Forma de organización dentro de una institución de acuerdo con la importancia o autoridad de los cargos designados. Una jerarquía es, en esencia, cualquier forma de organización regida por categorías o grados de importancia entre las diversas personas o cosas que la componen. La jerarquía es un criterio de clasificación para repartir poderes y responsabilidades.

La jerarquía es implacable y en el mundo animal no puede transgredirse.

Innovaconcept: Ninguna organización puede prescindir de una jerarquía, aunque deberíamos reflexionar sobre los criterios en que se establece. Ante todo hay que reflexionar acerca de quién establece los criterios jerárquicos, con qué autoridad y con qué poder. En segundo lugar, podríamos analizar los valores añadidos que se consiguen con la jerarquía establecida y asumida, su validez y eficacia. Y en tercer lugar, estudiar si la jerarquía adoptada tiene más ventajas que inconvenientes para obtener los objetivos que nos proponemos, o al revés.

Queremos decir con ello que no toda jerarquía es válida para conseguir buenos resultados, y no todos los procesos requieren el mismo tipo de jerarquía. En principio, en los procesos creativos parece recomendable que desaparezca todo tipo de jerarquía. Las aportaciones creativas son libres y de igual valor. En cambio, en la ejecución de proyectos deberemos contar con una jerarquía de responsabilidades que ayude a mantener los resultados alineados con los fines de la organización. Los procesos productivos son los que requieren una organización jerárquica más estricta, a la vez que las organizaciones sociales y políticas necesitan de jerarquías visibles que actúen como referencia y canalización.

Los innovadores, por lo general, desconfían de las jerarquías establecidas, fruto de la costumbre, de la tradición o del ejercicio del poder, más que de la conveniencia y la lógica. Un innovador tiende a asumir las jerarquías que inducen a la responsabilidad compartida y al trabajo en equipo, bajo líderes empáticos en estructuras matriciales. De las jerarquías militares no hace falta ni hablar.

Juicio:

Joint-ventures:

La economía del Long Tail (según Chris Anderson):

La estrategia del océano azul (según W. Chan Kim):

Lateralidad:

Líder:

Wikidescription: Líder es todo aquel capaz de conducir a otros en un proceso determinado para alcanzar un objetivo, meta o propósito.

O sea:

- Tiene capacidad de conducir a las personas.
- Es consciente de los procesos.
- Quiere alcanzar propósitos definidos.

El líder debe ser veraz, creíble, próximo, integrador, generoso, visionario y muy capaz de luchar por sus principios.

En el campo empresarial, un líder se diferencia de un gerente:

- Porque ve el conjunto en lugar de la operativa.
- Porque tiene visión a largo plazo en lugar de a corto.
- Porque trabaja en grupo, no individualmente.
- Porque es flexible.
- Porque es ambicioso más allá de las metas próximas.
- Porque anticipa en lugar de resolver urgencias.
- Porque el poder le viene de sí mismo y no del cargo que ocupa.

Definiremos liderazgo como la capacidad de inspirar y guiar a grupos o personas.

Innovaconcept: La innovación necesita, sin ninguna duda, de los líderes. Nos movemos en el campo de la aventura y el riesgo, del error, del viaje a tierras desconocidas, de la intuición y la sagacidad. En los procesos de la innovación, las personas tienden a

flaquear, a arrugarse. Los grupos necesitan visión, fuerza, convicción. Los equipos requieren estrategia, cohesión, fe.

Necesitan un buen líder. Sin él, raras veces llegan a buen puerto. Como en algunos juegos de sobremesa, hay demasiados agujeros por el camino.

Lógica:

Management (según Gary Hamel):

Máscara:

Meditación:

Mejora:

Mercado:

Miedo:

Wikidescription: El miedo como sentimiento primario es la perturbación angustiosa del ánimo frente a una adversidad o a causa de un riesgo o daño real o imaginario. El miedo, como característica psicológica, es el recelo o aprensión a que suceda algo contrario a lo que se desea. El miedo siempre es una sensación desagradable, perturbadora e inhibidora de la acción, que pone en peligro la capacidad de reacción frente a la adversidad.

Innovaconcept: El miedo es un sentimiento que no se puede obviar porque es primario e instintivo, una reacción fruto del instinto de supervivencia. Hasta aquí incluso podríamos decir que es muy positivo, como puede también serlo el dolor para avisarnos de que algo va mal. Pero nuestra conducta no puede quedarse colapsada a causa del miedo. Tener miedo no debe implicar una actitud de cobardía.

Un innovador sufrirá miedo en repetidas ocasiones, porque los cambios y los territorios desconocidos son siempre amenazadores. Nada que objetar. Lo que importa es cómo reaccionamos frente al miedo. Esa es la cuestión. Y un innovador lo tiene claro: frente a la adversidad y el riesgo, coraje y fe.

El miedo, entre pan y pan, y a disfrutarlo con un buen tinto...

Modernidad líquida (según Zygmunt Bauman):

Motivación:

Movimiento:

Multidimensional:

Objetivo:

Océano azul/océano rojo:

Wikidescription: Dos conceptos emparejados por su creador, W. Chan Kim, con inteligencia y sencillez. Son tan claros y diáfanos que una vez vistos no se olvidan jamás.

Un océano rojo es aquel en que todos los peces se pelean por la misma comida, se dañan entre sí y tiñen el agua de sangre. En el mundo empresarial, es un mercado cerrado donde todos los participantes compiten por el mismo cliente con productos similares. Rojo, rojo...

Un océano azul es aquel en que el agua es clara y transparente, donde sus habitantes no compiten entre sí ni se dañan mutuamente. En el mundo empresarial, significa un mercado creado por una organización sin competencia, donde uno o pocos competidores tienen sus clientes en exclusiva. Azul, azul, el color del agua incolora...

Innovaconcept: Abajo los océanos rojos, arriba los azules. Todo innovador pretende construir su océano azul y para ello debe seguir estrategias correctas que lo propicien (véase Chan Kim). Pocos lo consiguen, claro, si no todos seríamos ricos. Pero este es el paradigma del innovador, fiel envidioso del Cirque du Soleil, de los *Post-it*, de las *i-Pod*, del velcro, de Windows o de Google.

Organización:

Originalidad:

Paradigma:

Pasión:

Wikidescription: He aquí un concepto que, se mire por donde se mire, parece tener connotaciones negativas. En origen, proviene del latín y significa «sufrimiento». Se podría definir como una inclinación excesiva o exclusiva hacia alguien o algo. Una emoción acompañada siempre de padecimiento, desengaño, tormento y aflicción. El equilibrio mental se trastoca y el sufridor se implica de forma irracional con todo aquello que tiene que ver con el objeto de su pasión.

En resumen: perturbación del ánimo, sentimiento intenso, inclinación exagerada, deseo incontrolado. Desastre a la vista.

Después de mucho buscar y casi en letra pequeña, hemos encontrado una sola luz en el marasmo: «Pasión es el entusiasmo hacia lo que se hace o se defiende». ¡Por fin! Hemos dado con algo que nos interesa...

Innovaconcept: Insoslayable, pasión tiene mucho de sufrimiento y de obsesión, de exceso y de exclusividad, pero también de entusiasmo por aquello en lo que se cree, por aquello que se hace. Pasión es, a la vez, cruz y corona. Las grandes pasiones conllevan grandes sufrimientos y grandes placeres. Y si bien una pasión incontrolada puede conducir inexorablemente al naufragio, sin una pasión inspiradora difícilmente seremos capaces de embarcarnos rumbo hacia lo desconocido... que, en el fondo, es de lo que trata la innovación.

Pasión por innovar es un libro de uno de los autores de esta trilogía. Toda una declaración de principios.

Pensamiento:

Perspectiva:

Precio:

Proactividad:

Problemas:

Provocación:

Wikidescription: Dícese de cualquier acción o palabra que produce irritación o enfado. Dícese también de la exaltación, de forma intencionada, de un deseo.

Sintetizando ambas ideas, diremos que una provocación es toda cosa, hecho o expresión que produce incomodidad, ira o deseo incontrolado.

En principio, un concepto más bien feúcho...

Innovaconcept: ¿... o quizás apasionante? Porque para un innovador, la provocación es inherente a cualquier estado creativo. Nada es más enriquecedor que la insatisfacción con lo que tenemos. Nada es más fructífero que el deseo de algo diferente. Nada es más impulsor de futuros que patalear sobre nuestras creencias asumidas para llegar a nuevos puertos inexplorados. Y para conseguir insatisfacción, deseo o pataleo, nada mejor que una buena provocación.

En esta trilogía hemos hablado hasta la saciedad de las provocaciones creativas (PO). Poco nos queda por decir. Quien haya llegado a esta página del libro reconocerá que solamente provocando nuestro conocimiento adquirido, nuestra comodidad intelectual, nuestras referencias asumidas, podremos plantear ideas, proyectos e innovaciones. Esta es la razón por la cual recomendamos con fervor utilizar la provocación para enriquecer nuestro conocimiento.

¡Provocadores del mundo, uníos!
El universo de la creatividad es vuestro.

Proyecto:

Razón:

Reactividad:

Rechazo:

Recursos:

Relajación:

Resultados:

Reto:

Wikidescription: Un reto es algo difícil de conseguir que alguien se propone como objetivo. Todos los retos —personales, profesionales, sociales, artísticos— implican una situación de lucha, conllevan esfuerzo y dedicación, y estimulan física y emocionalmente a los que los asumen. Un reto es siempre un desafío a las capacidades mentales, emotivas y físicas del que recibe la afrenta, sea persona, organismo u organización.

Innovaconcept: Las innovaciones surgen a menudo de situaciones de reto. Tenemos un problema y no sabemos cómo darle respuesta. Se nos presenta una idea y desconocemos la manera de hacerla realidad. Se nos plantea un desafío que asumimos como propio y queremos vencer. Retos.

Si existen, ¡a por ellos! Si no existen, ¡a crearlos! Son fuelle y estímulo, palanca y movimiento. Innovación.

Riesgo:

Rutina:

SCAMPER (según Bob Eberle):

Seis sombreros para pensar (según Edward de Bono):

Sentido (común):

Sinergia:

Sistematizar:

Sueños:

Wikidescription: El concepto se relaciona inmediatamente con la acción de dormir. Así surge la primera definición de este término: «conjunto de imágenes que vienen a la mente cuando se duerme». Pero con ello no nos basta.

En un sentido más amplio, diremos que un sueño es una imagen mental irreal fruto de la imaginación. Abrimos así nuevas perspectivas a la definición.

En su forma más genuina, un sueño es un deseo difícil, a veces imposible de conseguir. Siguiendo este razonamiento llegaríamos a la siguiente reformulación del concepto «sueño»: el deseo más anhelado de una persona, su ideal de realización.

Alcanzarlo significaría posiblemente su máxima felicidad personal.

Innovaconcept: Brillante, bello y útil concepto para todo innovador. Los sueños, entendidos como anhelos utópicos inalcanzables, son el desafío de cualquier emprendedor. Los sueños orientan el pensamiento de un creativo, ejercen de polo de atracción para un innovador, focalizan la energía de un emprendedor.

Los sueños son la raíz de las ideas, el alimento de los proyectos.

Calderón no tenía razón con aquello de: «Toda la vida es sueño, y los sueños, sueños son».

No: toda la vida esconde sueños y solo los sueños son.

Se trata de hacerlos realidad.

Lo demás, tema para los burócratas.

Táctica:

Talento:

Wikidescription: Es el potencial personal que permite al que lo tiene desarrollar plenamente el conjunto de sus competencias. Entendemos que una persona con talento es inteligente —tiene capacidad de comprender— y apta —tiene capacidad para resolver.

Innovaconcept: Hay quien define nuestra época como la «era del talento». En una sociedad globalizada y líquida no basta con el capital y la tecnología para que una organización se mantenga vigente y competitiva. Son imprescindibles el talento y la innovación, especialmente para la creación de espacios que induzcan al desarrollo de equipos de alto rendimiento.

El problema para una organización es la captación y retención del talento. Hoy el talento está en todas partes, es móvil, se puede comprar y vender. Las personas con talento están en el mercado, como los futbolistas. La clave es conseguir que vengan a trabajar con nosotros y no con la competencia.

La captación y retención de talento —los mejores profesionales en cada campo— no se consiguen solo con dinero. Hace falta mucho más. Una persona inteligente y con capacidad no se contenta solamente con una buena retribución. Pide intangibles mucho

más sutiles. Demanda una cultura especial de trabajo.

Consultores de todo el mundo teorizan sobre cómo se capta y se retiene el talento. Es decir, cómo se asegura el éxito. Sus conclusiones nos llevan a considerar que el talento necesita:

- Un determinado ambiente de trabajo, con tolerancia, implicación, aceptación del riesgo y del error, movimiento y exploración.
- Un tipo de liderazgo: confianza, apoyo, aliento, autonomía.
- Unas relaciones abiertas: flexibilidad, equipo, red, comunicación.
- Oportunidades de cambio y progreso: formación, aprendizaje, emergencia, futuro.

Atención a las nuevas generaciones con talento. ¿Alguien ha experimentado en directo la experiencia de un joven talentoso que no acepta una oferta laboral porque no le gusta cómo se trabaja? Pues apúntense el dato. Quizá con las crisis se acepte cualquier oferta mientras proporcione trabajo, pero las próximas generaciones, en un situación normalizada, trabajarán en lo que les guste donde les guste.

Si queremos captar y retener talento, hemos de adaptarnos a su particular idiosincracia. Una razón más —y van muchas— para alejarnos del inmovilismo.

Técnica:

Tecnología:

Tendencias:

Wikidescripción: Propensión, inclinación, movimiento orientado en una dirección. Este concepto tiene una aplicación extraordinaria en el análisis de mercados. En términos económicos, diremos que una tendencia es el patrón de comportamiento de los componentes de un entorno determinado durante un período de tiempo, que marca el rumbo de su mercado. Descubrir tendencias y analizar su significado económico es el núcleo del trabajo de los *coolhunters* (cazadores de tendencias).

Innovaconcept: Las tendencias marcan las posibilidades de éxito de un producto innovador, aunque a veces ocurre lo contrario: un producto o servicio innovador desencadena una tendencia. Así que tenemos una doble perspectiva de trabajo: descubrir tendencias que nos indiquen por dónde innovar y crear innovaciones capaces de desarrollar tendencias de mercado.

El secreto más bien guardado consiste en descubrir microtendencias que puedan llegar a transformarse en macrotendencias. Definimos como «microtendencia» a una característica que identifica intensamente a un grupo, que tiene capacidad de crecimiento y puede convertirse en una aspiración para una gran parte de la población — macrotendencia—. En nuestro mercado globalizado y cibernético, se necesita a veces de un porcentaje muy reducido de gente ejerciendo sus particulares opciones para crear movimientos que puedan revolucionar los mercados mundiales.

En alimentación, en espiritualidad, en salud, en la vida familiar, en entretenimiento, en deporte, en estilos de vida, en moda, hay mucho campo para descubrir microtendencias (véase *Microtrends*, de Mark J. Penn). Los innovadores deberían de estar atentos a ellas.

Tensión:

Thinkertoys (según Michael Michalko):

Transgresión:

Wikidescription: Violación de un precepto, costumbre, ley o estatuto establecido. Según el grado de la transgresión, el transgresor puede incurrir en delito.

Innovaconcept: Será difícil transformar este concepto en algo positivo. Los transgresores no son demasiado bien vistos en las comunidades bienpensantes. Huelen a culpables, a delincuentes.

Pero ¿quién ha dicho que un innovador forma parte de una sociedad bienpensante? ¿Quién puede creer que la innovación es fácilmente integrable en las estructuras convencionales? Desenmascaremos esta idea: la innovación es siempre una transgresión y los innovadores una molestia.

Hay quien define la innovación como «una irregularidad organizativa» (Xavier Ferràs va más allá y la llama «parásito organizativo»). La innovación es algo que no cuadra y que, naturalmente, molesta. Siempre transgrede algo establecido —una norma, una costumbre, un modelo, una solución ya aceptada...—. Hablemos de las cosas tal como son: la innovación debe ser transgresora o no ser. Un innovador debe ser transgresor o no ser. Una innovación debe cuestionar lo establecido o no innovará.

Aunque eso sí, sin cometer delitos. Porque la transgresión, para un innovador, es la norma. Transgrediendo no hace más que cumplir con su obligación.

Turbulencia:

Utopía:

Wikidescription: Sistema o proyecto ideal y optimista irrealizable en el momento en que se plantea. En filosofía, una utopía es la concepción de una sociedad ideal en la que las relaciones humanas se regulan armoniosamente de forma automática. Este concepto fue propuesto por primera vez por Tomás Moro (Londres, 1478-1535) en su obra homónima, donde relataba la búsqueda de una sociedad ideal.

Una utopía es una quimera en el momento en que se plantea, quizá no en otro.

Las utopías concebidas como proyectos de ciudades, visiones éticas o Estados en perfecto orden son, a la vez, inalcanzables, inspiradoras y críticas. Las utopías estimulan acciones concretas capaces de modificar la realidad existente, aun cuando en su totalidad sean imposibles. En cualquier caso, implican una voluntad de trascender el presente que cuestionan.

Innovaconcept: Si una utopía es, por definición, algo inalcanzable, quizá sea un concepto que no debería interesar demasiado a un innovador, que suele centrarse en objetivos realizables y con resultados. Las utopías no forman parte de los intereses empresariales.

O quizás un poco. Por su capacidad inspiradora. Por su visión del futuro. Por su crítica del presente. Por su voluntad de trascender lo conseguido hasta el momento. Por su potente potencial de plantear sueños.

Las utopías no son para conseguirlas, sino para marcar un sentido, una dirección. Forman parte de la visión de una organización. Y son inalcanzables, de momento.

Muchas utopías del pasado han dejado de serlo porque alguien creyó en ellas y trabajó para que fuesen una realidad para una gran parte de la humanidad.

¿O no?: Internet, las comunicaciones móviles, el avión al alcance de multitudes, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer, la libertad de expresión, los derechos de las minorías, la globalización de las culturas...

Muchas utopías del presente quizá dejen de serlo en algún tiempo futuro. Apunten las que crean vigentes. Son seguramente el faro de muchos innovadores.

Valor:

Viaje:

Wikidescription: En su significado más literal, un viaje es un recorrido o itinerario que se realiza para ir de un lugar a otro con algún fin. Más: es el desplazamiento que se realiza fuera del entorno habitual con pernoctación incluida. Otro significado distinto, de moda: el «viaje» es el estado alucinógeno producido por un narcótico.

Como sea, para viajar hemos de desplazarnos, física o mentalmente, con algún motivo, parada y fonda. Movimiento, fin y nocturnidad.

Innovaconcept: La vida profesional de todo innovador es un viaje sin fin. Un viaje con la mente —¡mejor libre de alucinógenos!—, con la experiencia, con el cuerpo. Desplazamiento continuo hacia territorios desconocidos, pernoctando en ellos, permaneciendo un tiempo en lugares diferentes para intercambiar. La finalidad es encontrar culturas, enfoques y diseños distintos a los conocidos en casa; cruzar pensamientos, ideas y diseños. Fecundación cruzada. Polinización externa. Creación.

El viaje es la base para conocer el mundo desde otras perspectivas. Para superar barreras. Para iniciar lateralidades. Para pensar distinto. Nada que ver con vacaciones. En un viaje, la mente debe estar clara y el cuerpo en tensión. Porque un viaje es siempre una experiencia irrepetible y alucinante, en el buen sentido de la palabra.

Visión:

Zen:

Wikidescription: El zen es una forma de budismo que recurre a la meditación para alcanzar la iluminación. A diferencia del budismo tradicional que se basa en la dualidad entre la experiencia de la realidad y la experiencia espiritual del nirvana, el zen intenta superar esta dualidad experimentando atisbos del mundo espiritual a través de la meditación.

El zen es, por tanto, una creencia y una práctica que ayudan al individuo a alcanzar un estado en el que puede experimentar la naturaleza genuina de la realidad, sin intermediación de abstracciones, sin conceptos racionales, sin dualidades. En este estado de gracia, el hombre alcanza una sabiduría prístina.

El zen es una práctica que arraiga cada vez con mayor fuerza entre los teóricos del pensamiento creativo y entre los gurús de las nuevas tendencias de gestión empresarial.

Innovaconcept: La práctica del zen es la mejor manera de concluir este libro. Cuando finalizamos con los conceptos y dejamos la razón en suspense, podemos empezar a degustar los aromas de lo intangible y penetrar por fin en la verdadera naturaleza de la innovación. Olvidemos las palabras, los retos, los desafíos, las provocaciones y las definiciones, y abandonémonos al dulce fluir de las sensaciones. Quizá con alguna de ellas podamos experimentar el alma escondida de este libro, que ni sus mismos autores han sido capaces de descubrir.

Notas

* Este vocabulario está abierto a las aportaciones de los lectores innovadores que deseen ampliarlo. De las casi ciento cuarenta palabras relacionadas, solo están comentadas unas cuarenta. Proponemos al lector intrépido que añada nuevos términos o comente los que están relacionados, y nos haga llegar sus aportaciones a ferrerarpi@gmail.com o bien a fponti@eada.edu. Los autores se comprometen a elaborar con ellas las nuevas ediciones de esta trilogía.

Si funciona, ¡cámbialo!

Franc Ponti

J. M. Ferrer-Arpí

ISBN edición en papel: 978-84-9875-065-2

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diseño de portada: El taller Interactivo

© Franc Ponti y J. M. Ferrer-Arpí, 2010

© Centro Libros PAF, S. L. U., 2010

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2011

ISBN: 978-84-9875-145-1 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com

Índice

Prólogo	4
Introducción: De nuestros miedos, fracasos y éxitos, o cómo replantearnos nuestra existencia	8
Cómo leer este libro: propuestas creativas	15
LIBRO 1. Cómo innovar en tu vida sin morir en el intento (dimensión Persona)	19
Capítulo I. Asunciones y provocaciones	22
Capítulo II. Modelos	37
Capítulo III. El marco conceptual: las siete dimensiones de la creatividad	48
Capítulo IV. Decálogo del creativo	61
Capítulo V. Conclusiones	69
LIBRO 2. Cómo innovar en tu profesión sin pensar en hacerte rico (dimensión Trabajo)	71
Capítulo I. Definiciones y máscaras	74
Capítulo II. Modelos	83
Capítulo III. El marco conceptual: la persona que trabaja	95
Capítulo IV. Heptálogo del trabajador innovador	106
Capítulo V. Conclusiones	113
LIBRO 3. Cómo reconsiderar tus modelos de convivencia sin ser condenado a la cicuta (dimensión Sociedad)	116
Capítulo I. Provocando	119
Capítulo II. Modelos	136
Capítulo III. Un viaje provocador a través de la historia	148
Capítulo IV. El marco conceptual: la sociedad innovadora	158
Capítulo V. Conclusiones	171
Anexo: Vocabulario abierto	173
Notas	219
Créditos	220