

MARCOS CRISTAL

Prólogo de Dave Ulrich

inteligencia lúdica



MADRID BOGOTÁ

MÉXICO D.F. NUEVA DELHI BUENOS AIRES

LONDRES NUEVA YORK SHANGHÁI

Consejo editorial de LID Editorial Colombia: Alejandro Beltrán, Gabriel Calzada, Marcelino Elosua, Alan Farcas, Pedro Hidalgo, Camelia Ilie, Álvaro Jaramillo, Víctor Malagón, Carlos Martí, Alejandro Moreno, Fernando Quijano, Gonzalo Restrepo, René Rojas y Jaime Serida.

Colección Acción Empresarial
Coeditado por LID Editorial Colombia SAS
Calle 78 # 8-32, Bogotá, Colombia
Tel. (57 1) 7423159
colombia@lidbusinessmedia.com
LIDBUSINESSMEDIA.COM

Ediciones de la U
Carrera 27 # 27-43 Bogotá, Colombia
Tel. (57 1) 320 35 10
editor@edicionesdelau.com
EDICIONESDELAU.COM

A member of:



Business Publishers Roundtable.com

Primera edición: septiembre de 2019

© Marcos Cristal 2019

© Dave Ulrich 2019, del prólogo

© LID Editorial Colombia 2019 y Ediciones de la U 2019, de esta edición

EAN-ISBN 978-958-52111-2-4

Equipo editorial: César Piernavieja (director general)

Diseño de portada: Juan Ramón Batista

Maquetación: Cecilia Ricci

Impresión: Editorial Buena Semilla

Impreso en Colombia / *Printed in Colombia*

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: info@lidbusinessmedia.com

*Para Julita, que me llena de sonrisas y alegría,
y para todos los hermanitos y primitos que vendrán*



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	17
El porqué de este libro	17
Que Carlitos Chaplin no se distraiga en la línea de montaje	20
Volvamos a la realidad de nuestros trabajos	22
Una interesante y paradójica coincidencia	22
Entender mi propuesta desde un ejemplo	24
¿Estamos diciendo entonces que no hay que planificar o que los planes no sirven?	25
Hablar de «planeamiento estratégico» es una contradicción!	26
«¿Quién es el CEO de Internet?»	27
Organizaciones más parecidas a nubes que a relojes	28
Juegos finitos e infinitos: ¿en cuál jugamos?	29
Una evidencia que nadie veía. Einstein <i>dixit</i> : «A veces el camino más corto es una curva, no una recta»	31
Navegar paradojas: el mayor desafío para los líderes hoy	32
Liderazgo trascendente	34
Inteligencia Lúdica colectiva	34
La educación y el futuro que aún no llega	35
Inteligencia y actitud lúdica aplicable a los múltiples desafíos de los negocios del siglo XXI	36
¿Cómo nació este libro?	38
¿Qué puedes esperar de este libro?	41

PRIMERA PARTE

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE INTELIGENCIA LÚDICA?

PRIMEROS EJEMPLOS

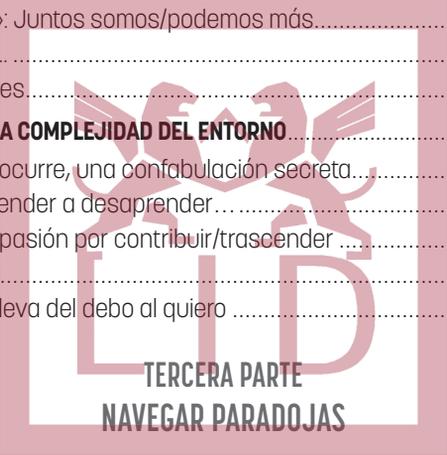
1. NO PODEMOS PERMITIRNOS EL LUJO DE EVADIR CIERTAS PREGUNTAS	47
¿Qué hay de nuevo?	47
Un <i>e-mail</i> con malas noticias	48
¿Una tesis aventurada?	52
<i>Game changers</i>	53

Sabia naturaleza	54
¿Cuál es su papel?.....	55
«Juguemos» con las hipótesis	55
Lo lúdico: ¡algo tan infantil!	57
Una cuestión de actitud: una posición ante la vida y el trabajo	58
Invertir este enfoque de manera radical	59
Una paradoja de este libro: ¿hablar sobre los juegos o «salir a jugar»?....	62
2. EL CONCEPTO DE INTELIGENCIA LÚDICA	63
¿Por qué lo lúdico debe ser tomado en serio por las organizaciones?	63
Extraña coincidencia difícil de llevar a la práctica	67
¿Por qué, desde tiempos inmemoriales, lo lúdico atrapa tanto a las personas?	67
Nada mejor que casos concretos	71
El trabajo más tedioso en Microsoft.....	75
3. CASOS REALES EN LOS QUE AFLORA LA INTELIGENCIA LÚDICA.....	77
Cientos de creativos que no se conocen colaboran en el desarrollo de un nuevo producto y ganan dinero	77
La satisfacción que compartimos cuando un corrupto no puede escapar al castigo	79
<i>Human-based computation games</i> , GWAP (juegos con un propósito) o cómo acelerar la cura del cáncer con un juego	81
¿Existe la inteligencia sin el hacer?	83
¿Inteligencia Lúdica?	84
¿Inteligencia Lúdica organizacional o colectiva?	86
No aclares que oscurece.....	88

SEGUNDA PARTE

LA INTELIGENCIA LÚDICA, UN CONCEPTO EN CONSTRUCCIÓN, Y SUS TRES DIMENSIONES: UN CASO REAL

4. LAS TRES DIMENSIONES DE LA INTELIGENCIA LÚDICA Y LAS ACTITUDES QUE LAS SUSTENTAN	93
La curiosidad como motor	93
Un auténtico «¿qué pasaría si...?».....	95
Objetivos explícitos e implícitos.....	96
Mi objetivo explícito	98
«No hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión»	100

5. DIMENSIÓN I: EL DESEO DEL INDIVIDUO	103
El deseo: un término con buena y mala prensa	103
Llegó el momento.....	106
Un merecido descanso	108
Lo imposible es posible	109
Fluir, disfrutar, entusiasmo... ¿Hablamos de lo mismo?	112
No separemos lo que no se puede separar	115
6. DIMENSIÓN II: EL ENCUENTRO CON OTROS	117
El veredicto del mercado: los clientes premian y castigan.....	117
¡Feliz año para todos!.....	118
Protagonista o protagonista.....	119
El protagonismo en los negocios se llama «Emprender», «Adueñarse»....	120
Contribución singular.....	121
«Two to Tango»: Juntos somos/podemos más.....	124
Qué pasaría si.....	125
Uno de cada tres.....	126
7. DIMENSIÓN III: LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO	129
Lo inesperado ocurre, una confabulación secreta.....	129
Aprender... aprender a desaprender.....	132
Una épica o la pasión por contribuir/trascender	136
Poner en duda.....	138
El puente que lleva del debo al quiero	139
	
TERCERA PARTE NAVEGAR PARADOJAS	
8. LA GRAN PARADOJA: GESTIONAR PARADOJAS ES POSIBLE	147
Preguntando por los pasillos	147
¿Quién está en lo cierto?.....	148
Antes de más ejemplos algunas precisiones.....	150
Tres ilusiones, tres olvidos que hacen daño.....	151
1. Las verdades absolutas / la objetividad.....	151
2. Separar en partes olvidando el todo.....	153
3. Pensamiento dicotómico o «Blanco-Negro»	156
Bajemos a Tierra: las paradojas de los negocios en el siglo XXI	158
¿A dónde apuntamos con estas disquisiciones?	160

9. GESTIONAR PARADOJAS ES MÁS HABITUAL DE LO QUE PARECE	163
Faltarle el respeto a lo planificado o planificación viva frente a planificación rígida	163
Revoluciones no planificadas con anticipación.....	164
La vuelta de Amazon a los ladrillos.....	165
Bezos, ¡un ídolo! ¿Un ídolo?	167
Lo lúdico dice «presente» de muchas maneras.....	167
¿Por qué Airbnb atrae a tantos adherentes entusiastas?.....	168
Asusta que influyan tanto en nuestras respuestas	171
Cuando Suecia invadió Estados Unidos	171
¿Juego o realidad? Ambos	173
Una cosa es el juego y la diversión, otra la realidad del trabajo y del sacrificio	174
Las caídas estrepitosas desde los pedestales	175
La razón y las emociones	177
10. NAVEGANDO PARADOJAS EN LAS ORGANIZACIONES: UNA SIMULACIÓN MUY REAL	179
Atender a cada parte, atender al todo o, atender a ambas a la vez.....	179
«HR is not about HR»	181
Una luna de miel en la Luna	183
Capacidades frente a relaciones interpersonales	184
Lo interno frente a lo externo	186
Priorizar entre obtener información o construir la visión	188
Planificación en equipo o a solas	189
Planificación frente a ejecución.....	189
Desarrollar una visión compartida tiene su precio.....	190
Todo cambio genera resistencias y tensiones	191
Clientes exigentes y la Ley de Parkinson	192
Franz no perdona.....	194
El amigo Franz sigue haciendo de las suyas.....	194
A punto de casarse por cuarta vez, decide dejar a su novio.....	195
Y qué hacemos con la generación Y	196
Cuál es el límite	198
Adicciones «funcionales»	198
Concluyendo este capítulo	199
En construcción, disculpe las molestias.....	201

CUARTA PARTE

LA INTELIGENCIA LÚDICA EN LA PRÁCTICA

11. CÓMO DESARROLLAR LA DIMENSIÓN I: EL DESEO DEL INDIVIDUO	205
«Uno no va a una fiesta porque lo invitan»	205
11.1. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 1: EXPLORAR	209
¿Boy Scout?	209
Herramientas / Enfoques	210
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (1)	211
11.2. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 2: INNOVAR	213
Ideas en la ducha	213
Divergencia y convergencia	214
Herramientas / Enfoques	215
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (2)	219
Las ideas dialogan, danzan, se seducen y hacen el amor, generando nuevas ideas	220
11.3. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 3: FLUIR	221
Vivir, jugar, fluir ¿son sinónimos?	221
Es la búsqueda, la actitud	222
¿Fluir es sinónimo de felicidad?	223
Herramientas / Enfoques	224
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (3)	227
Abundancia de oportunidades	229
12. CÓMO DESARROLLAR LA DIMENSIÓN II: EL ENCUENTRO CON OTROS	231
No es lo mismo una cita que un encuentro	231
12.1. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 4: RESPONSABILIZARSE	234
Ideales de la Humanidad: Libertad y Responsabilidad	234
Herramientas / Enfoques	236
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (4)	237
12.2. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 5: COOPERAR	239
Cooperar: una onda expansiva	239
«Coo-petencia»	241
Herramientas / Enfoques	241
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (5)	244
12.3. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 6: TECNOLOGIZAR	247
Uno de los peores golpes al narcisismo de la humanidad	247
Con solo cuatro horas de preparación, ganó 28 a 0	249

La tecnología todo lo invade	249
La tecnología libera, la tecnología esclaviza... para poder conectarte... ¡Desconéctate!	251
Herramientas / Enfoques	251
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (6)	256
13. CÓMO DESARROLLAR LA DIMENSIÓN III: LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO	259
¿Nuestros Dioses de siempre han muerto para siempre?	259
Desconfiad de los cocineros flacos y de las Verdades Absolutas	260
La complejidad solo se puede gestionar desde las teorías de la complejidad	262
No hay recetas.....	263
13.1. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 7: CAMBIAR	265
Cambia, todo cambia	265
Nuestros deseos como impulsores de cambio	267
Herramientas / Enfoques	271
«Change management, an oxymoron».....	273
¿Qué provoca el cambio?	274
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (7).....	276
13.2. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 8: APRENDER	277
Todo bajo control.....	277
Un sabio no tiene ideas	279
Herramientas / Enfoques	284
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (8)	287
13.3. CÓMO DESARROLLAR LA ACTITUD 9: CONTRIBUIR	288
Combatiendo el egoísmo	288
Herramientas / Enfoques	290
Convertirnos en interlocutores válidos y proactivos (9)	293
14. PEDALEANDO PARADOJAS EN LA PRÁCTICA	295
Ejemplos para entender el complejo juego de las paradojas	295
Recomendaciones para navegar paradojas	299
Más «y» que «o», más «ambos» que «en vez de».....	303
EPÍLOGO. CARTA ABIERTA A LOS LECTORES	311
Finaliza el libro, pero el verdadero juego acaba de empezar	311
Emparejamiento.....	312
Una actitud lúdica ante la vida	313
¿Cómo recrear seres humanos sin estos articuladores?	314
¿Por dónde empezar? ¿Cómo?	315
Para el cierre, tres invitados de lujo	319
NOTAS	321

PRÓLOGO

Hace pocos días tuve el privilegio de pasar un buen tiempo con nuestros nietos. En un momento dado, nuestra nieta de 10 años y su primo de 6 estaban aburridos en una cena bastante formal. No pasó mucho tiempo hasta que empezaron a jugar: las servilletas, los cubiertos, el salero y el pimentero cobraron vida como si fueran personajes de una historia. Su aburrimiento se transformó en risas y sonrisas.

Todos hemos sido testigos de la cara de alegría de un niño cuando juega, muchas veces creando imágenes e historias increíbles a partir de cajas de cartón, animales de peluche, papeles y otros objetos mundanos. También demasiado a menudo los adultos cortamos esa alegría al solicitar a nuestros nietos que no hagan ruido, que se «comporten» en la cena, o directamente ignoramos sus ingeniosas historias.

Las organizaciones de hoy requieren una inteligencia y actitud lúdica que nos reconecte a todos con nuestra capacidad creativa y nuestro entusiasmo al hacerlo. Una capacidad fundamental para contribuir a que las organizaciones se reinventen a sí mismas.

Marcos Cristal tiene una experiencia de vida dedicada a ayudar a las organizaciones y a su gente a anticipar y crear el futuro, a pensar «fuera de la caja» y descubrir nuevas ideas a través de la experimentación. Es uno de los mayores expertos globales en el desarrollo y uso de simuladores que emulan el entorno complejo de los negocios, en los que los participantes «aprenden haciendo», jugando, imaginando y testeando escenarios futuros. Aprenden a «hacer antes de hacer». Miles de colaboradores de empresas líderes, de todas las edades y formaciones, comprenden mejor su negocio presente y futuro desde una experiencia simulada que luego es aplicada al negocio real y al día a día del trabajo.

Ahora, Marcos resume sus aprendizajes y experiencias en este excelente libro sobre Inteligencia Lúdica. Basándose en simulaciones y juegos, Marcos ayuda a los colaboradores a des-aprender rutinas inhibitorias, y reemplazarlas por creatividad y un entusiasmo desenfrenado por su tarea.

La necesidad de una inteligencia y actitud lúdica como camino para romper con las tradiciones y los preconceptos es más importante que nunca en los negocios de hoy. Empresas muy conocidas que venían «haciendo las cosas bien» aprendieron que, sin adaptarse, sin anticiparse, lo que «hicieron bien» se convirtió en lo que no debían seguir haciendo. Adaptarse, reinventarse, innovar todo el tiempo es la clave. Los colaboradores a todo nivel deben redescubrir lo lúdico, que conduce a la creatividad, y hacerlo con inteligencia, de manera que la creatividad se transforme en valor para el mercado.

Una de las muchas cosas que realmente valoro en este trabajo de Marcos es que propone nueve actitudes (lúdicas) específicas, en tres complejas y crecientes esferas de influencia: desde lo individual a lo interpersonal a lo contextual. Estas nueve actitudes y los *tips* para llevarlas adelante ofrecen caminos prácticos para transformar la Inteligencia Lúdica en competencias personales y capacidades organizacionales.

Otro de los grandes aciertos de Marcos es su insistencia en la inevitabilidad de las paradojas. Más que buscar resolverlas, propone excelentes *insights* para navegar las paradojas de nuestro tiempo. Ser capaz de convivir con las tensiones (corto y largo plazo, pasado y futuro, subjetivo y objetivo, autonomía y disciplina, etc.) posibilita aún más creatividad.

En pocas palabras, este maravilloso libro ayuda a los adultos a tomar conciencia de lo lúdico y cuánto este tipo de inteligencia y actitud generan creatividad, lo que lleva a resultados de negocios más sustentables.

La próxima vez que nuestros nietos transformen un entorno aburrido en un juego creativo, me sumaré a su mundo de fantasía para descubrir y aprender más sobre mí mismo y sobre los otros.

Dave Ulrich

Rensis Likert Professor, Ross School of Business, Universidad de Michigan

AGRADECIMIENTOS

Es muy frecuente en los agradecimientos señalar que no se trata de un trabajo solitario, sino solidario. Este libro no escapa a la regla. Expreso aquí mi agradecimiento infinito a las muchas personas que conscientemente y con cariño (y otras sin querer), contribuyeron con ideas y experiencias para que este trabajo saliera a la luz. A la vez, libero a todos ellos de la responsabilidad por lo que aquí expongo y propongo.

En primer lugar, quiero agradecer a mis socios Pablo Sirlin y Cristian Gorbea, a quienes me une una relación profesional y personal desde hace años. Puedo afirmar con certidumbre que casi no existe alguna idea o experiencia presentada en este trabajo que no haya sido compartida o pensada junto a ellos. A la vez, les agradezco la paciencia y generosa actitud al cubrirme en tareas y responsabilidades de nuestra consultora, Business Skills, para que yo pudiera dedicar parte de mi tiempo a terminar este libro. Otras dos personas del equipo de Business Skills juegan siempre un rol crucial de apoyo y generación de ideas a quienes quiero agradecer especialmente; son Alan Hartstein y Matias Borowicz. También quiero extender este agradecimiento a Francisco, María Cristina, Victoria, Dolly y Felicitas por el apoyo permanente.

Un grupo de amigos y amigas han puesto todo su cariño interactuando conmigo por largas horas, aportando todo su talento y lucidez. Quiero incluir aquí a Monica Mehaudy, Denise Najmanovich, Martha Alicia Chávez, Lisandro Bril, Ana Laura Valencia, Sofi Amenta y Fernando Buen Abad.

Muchas personas desde diferentes roles (profesores, colegas, consultores asociados, clientes, algunos de ellos devenidos amigos a lo largo de los años) compartieron ideas que enriquecieron este trabajo. Entre ellos quiero agradecer especialmente a: Dave Ulrich, Norm Smallwood, Fredy Kofman, Thomas Malone, Deborah Ancona, Peter Senge, Jay

Forrester, John Sterman, Gary Hamel, Arianna Huffington, Eduardo Kastika, Sebastián Campanario, Jessica Johnson, Joe Ganitsky, Clark Callaghan, Ariel Regatky, Diego Benenson, Brendan Pinter, Luis Karpf, Santiago Bilinkis, Jorge Ruiz, Helena Herrero, Ernesto Uscher, Ana María Rojas, Martha Liliana Ruiz, Juan Pablo Neira, Ramiro Calderón, Mauricio Valencia, Julio Zelaya, Liliana Orozco, Alberto Saiz, Chris Stanley, Claudio Peña, Eugenio Millot, Juan Pablo Fernández, Aaron Silva, Guillermo Grunwaldt, Ernesto Gore, Mariano Bergman, Daniel Serrot, Ariel Yulkenson, José Martí, Gabriel Molina, Gonzalo Enríquez, Bibiana Vázquez, Andrea Silva, Yazmin Vargas, Héctor Hernández, Patricia George, Sergio Meller, Ernesto Weissmann, Francisco Ingouville, Tomas Bril, Joni Cohen, Emilse Avendaño, Juan Felipe Cadavid, Héctor Helman, Gabriel Yoguel, Julio Sevaes, Daniel Roiter, Eduardo Spector, Marc Eguiguren, Ernesto Ekaizer, Miguel Glickman, Ricardo Spector, Guillermo Salz, Javier García Fronti, Marcelo Natalini, Paula Sanchez, Dolores Paxote, Paulina Betancourt, Fernando San Juan, Juan Rodríguez, Silvia Carbonell, Silvina Brodsky, Kitty Litvachkes, Sheila Harkatz, Mario Kristal, Claudia Uzqueda, Andrea Trigo, Analía Doro, María Pía Berto, Ángeles Sforza y Paul Perry.

Quiero agradecer al excelente equipo de LID, desde su fundador, Marcelino Elousa, al incansable y brillante César Piernavieja, a Lia Sottanis, a Ada Luna y Bertha Herreras por todo su apoyo y colaboración.

Dejo para el final a los más queridos, a los que siempre están. En primer lugar, quiero nombrar a mis dos hijos, Yann y Julie, quienes con mucho cariño e implacable profesionalidad revisaron los textos, investigaron casos y propusieron ideas que enriquecieron este trabajo. Y a Laura, Yoel, Tami, Clari, Brenda, Gonzalo, Michelle y Maro por el apoyo permanente y afecto incondicional.

INTRODUCCIÓN

«¿Cómo se vive en una época de desconcierto cuando los relatos antiguos se han desmoronado y todavía no ha surgido un relato nuevo que los sustituya?».

Yubal Harari, *21 Lessons for the 21st Century*

EL PORQUÉ DE ESTE LIBRO

Durante los últimos 25 años, he tenido la suerte de interactuar con altos directivos —por un lado— y con jóvenes profesionales —por otro— en varias de las principales empresas líderes globales, así como en algunas de las principales escuelas de negocios, en quince países.

En ese tiempo hay **cuatro palabras** que he venido escuchando cada vez con más frecuencia, casi como un mantra, que sintetizan muy bien el entorno actual de los negocios:

- Cambio
- Velocidad
- Incertidumbre
- Complejidad

Seguramente la mayoría de los lectores compartan y experimenten la cantidad inusitada de **cambios** que suceden en el ámbito de los negocios, la **velocidad** a la que ocurren y, como consecuencia de ello, el

aumento de la **incertidumbre** y la **complejidad** para gestionarlos. Este vertiginoso proceso ha abierto desafíos y oportunidades inéditas.

Es bastante probable que, como me ocurrió a mí y a muchos de mis interlocutores, observarás atónito, a la vez que entusiasmado, la revolución de Internet, el surgimiento de nuevos colosos como Google, Apple, Amazon o Uber. Y te sorprendieras por la caída de viejos gigantes como Kodak y Blockbuster, o por las transformaciones radicales de organizaciones como IBM.

Como parte de este proceso, dimos una cálida y optimista bienvenida a numerosas teorías que, además de explicar el porqué de los fracasos y las soluciones que podían evitarlos, ayudaban a sacar provecho de las oportunidades que se abrían.

Al igual que muchas otras personas, me ilusioné con la posibilidad de encontrar explicaciones convincentes que despejaran la confusión generada por tanto cambio, y también terminé aprendiendo a no esperar encontrar una teoría que diera cuenta cabal de lo que ocurre, y que nos sirviera como solución definitiva y acabada.

La presente obra se enmarca en esta convicción de que, ante el entorno complejo y cambiante que vivimos, **no hay recetas** fáciles ni aplicables a toda circunstancia.

Al mismo tiempo —desde mi larga experiencia colaborando con clientes en la creación de **juegos de simulación** de negocios para el análisis de escenarios futuros, capacitación y evaluación de personas— desarrollé un conocimiento práctico sobre la importante contribución que puede brindar lo **lúdico** en muchos de los desafíos que viven hoy las empresas.

Título este libro *Inteligencia Lúdica: potenciar la innovación y la cooperación para crear organizaciones más ágiles*. Estoy convencido de que este concepto contribuye de manera determinante a encontrar nuevas maneras de responder a los desafíos actuales. Contribuye a cambiar el *mindset*, la filosofía desde la cual pensamos los negocios, nuestro lugar y la realización de nuestras tareas. Este texto abunda en casos prácticos sobre estas nuevas maneras, que pasaron la prueba de

estar durante veinte años experimentando, pregonando y aplicando lo que aquí denomino **una inteligencia y una actitud lúdica**.

La práctica junto a mis socios –Pablo Sirlin y Cristian Gorbea–, en la interacción con directivos de numerosas empresas líderes y de otros consultores que buscan experimentar maneras innovadoras, es lo que nos permitió verificar hasta qué punto este enfoque puede ayudar a desarrollar personas y organizaciones más **ágiles**, flexibles, innovadoras y promotoras del cambio.

Aprendí que tan importante como encontrar nuevas respuestas es replantear las preguntas que nos hacemos y cómo buscamos dichas contestaciones. Este libro propone maneras diferentes de pensar los desafíos y de buscar nuevos caminos y soluciones.

¿A qué me refiero con **inteligencia**?

A la capacidad de los seres humanos de percibir lo que ocurre (en nosotros, en el entorno y en las interacciones), pensar en las posibles respuestas y elegir la que consideremos mejor.

¿A qué me refiero con **actitud**?

A la predisposición desde la cual respondemos a cada circunstancia con la que la vida y el trabajo nos desafían día a día.

¿Por qué hablo de **lúdica**?

Porque los seres humanos fuimos dotados de un impulso lúdico que desde muy pequeños nos permite descubrir el mundo y desarrollar habilidades para sobrevivir. Este impulso es el que explica nuestra curiosidad, nuestra actitud exploratoria y creativa.

Fue en los juegos donde aprendimos a interactuar con nuestro entorno y con otros, a descubrir lo que nos gusta y a encontrar nuestro lugar en el mundo. Cuando vemos a un niño o a un adulto jugando, verificamos que su **sentir**, su **hacer** y su **pensar** confluyen. Una experiencia de integración difícil de alcanzar en muchas de nuestras actividades.

Estimado lector, ¿en cuántas de tus actividades experimentas esta confluencia entre lo que sientes, lo que piensas y lo que haces?

Pensemos en lo que hacemos cada uno de nosotros, varias veces al día, al entrar en las redes sociales. Vemos personas capturadas por las redes, interactuando con otras, involucradas desde su pensar, su hacer y su sentir, desplegando su curiosidad, su creatividad. Ahí es donde yo identifico una **actitud lúdica**: una confluencia de la emoción, la razón y la acción que **no se verifica en muchas de las actividades** que llevamos a cabo; eso sí, **sin perder de vista el enorme riesgo de quedar atrapados adictivamente en las redes**, tema que también analizaré.

QUE CARLITOS CHAPLIN NO SE DISTRAIGA EN LA LÍNEA DE MONTAJE

En un escrito breve de 1908¹, Sigmund Freud explica que el impulso lúdico infantil de crear mundos no reales a través del juego no desaparece en la vida adulta: crear mundos no reales continúa bajo otra forma, se reemplaza por el fantasear, por imaginar mundos, situaciones que aún no existen, pero pueden hacerse realidad.

Freud rescata la seriedad de los juegos y explica que lo opuesto al juego no es la seriedad sino la «realidad». Justamente en nuestras vidas como seres humanos adultos es la realidad, entre frustrante y compleja, la que nos lleva a fantasear. Nos pasa cada vez que empezamos un trabajo nuevo, cada vez que vamos al encuentro de alguien o algo nuevo. Fantaseamos, lo que Freud llama los «sueños diurnos», un mundo que no existe y que nos gustaría que ocurriera. Buscamos jugar con él, prepararnos y tratar de hacerlo realidad.

Durante muchas décadas, la educación recibida, al servicio del sistema económico imperante, nos ha enseñado a esconder muchas de estas

fantasías o ideas nuevas, privilegiando el desarrollo de ciertas habilidades y conocimientos específicos, repetitivos, que luego aplicaríamos en el proceso productivo, como si fuéramos un engranaje más.

A diferencia de los niños, muchas de las fantasías o mundos no reales de los adultos se presentan como sueños individuales o colectivos, que devienen realidad a través de proyectos, nuevos negocios, relaciones, nuevos trabajos, nuevos productos, servicios y maneras de hacer. Más allá de hacer bien lo que nos enseñaron a hacer de una cierta manera, estos sueños o nuevas ideas están en la base de una contribución propia.

Hoy las empresas se enfrentan al dilema de pedir a su gente que haga las cosas como se hicieron siempre o de promover la innovación y la creatividad. Ambas son importantes, pero sin duda, triunfan quienes se animan a innovar. No solo se beneficia la empresa: cuando llevamos a la práctica nuestros sueños, nuestras ideas nuevas, verificamos que nuestro pensar, sentir y hacer confluyen y nuestras vidas, relaciones, trabajos y negocios cobran un sentido de trascendencia, dando un salto significativo.

Antes, la seriedad en el trabajo pasaba por hacer bien lo que se nos pedía. Hoy la seriedad pasa por jugar a pensar y probar nuevas maneras de hacer. Es aquí donde una inteligencia y actitud lúdica son clave.

Cuando Groucho Marx dice «no quiero pertenecer a un club que admita como miembro a alguien como yo»², está jugando con las palabras y con la realidad y nos sorprende con una paradoja o contradicción que nos hace reír, por lo absurda. El humor, como expresión excelsa del juego, es otra manera de hacer frente a nuestra realidad, con un mundo de fantasía que hace que esa realidad, tantas veces cruda y difícil, sea más digerible y que, quizá, podamos transformar.

Es importante aquí no caer en separar las cosas dicotómicamente. Por ejemplo, separar realidad y fantasía. Las fantasías no son lo opuesto a la realidad sino parte de ella, y pueden transformarse en hechos *reales* en el tiempo, desde una visión holística y dinámica a la vez.

Los impulsos lúdicos de los adultos (como imaginar mundos y conexiones diferentes a las reales, o hacer humor) están en la base de

lo que aquí denomino Inteligencia Lúdica. La Inteligencia Lúdica se traduce en actos continuos de aprendizaje y creatividad. Qué más podemos cada uno de nosotros pedirle a la vida, que más pueden esperar las organizaciones de su gente que tener sueños, imaginar nuevos proyectos y hacer lo imposible por convertirlos en realidad y contribuir desde su propia impronta. Y, si esos sueños son colectivos, mejor aún.

Durante muchas décadas la premisa de las empresas era que Carlitos Chaplín no pensara, no se distrajera en la línea de montaje. ¡Hoy la clave está en que Carlitos se *distraiga* pensando y aportando, justamente, toda su creatividad! A eso llamo Inteligencia Lúdica.

VOLVAMOS A LA REALIDAD DE NUESTROS TRABAJOS

¿Qué deseamos encontrar en nuestros trabajos? ¿Coinciden conmigo en que les gustaría que las tareas les despertasen esa confluencia entre el sentir, el pensar y el hacer? ¿Y que esa unión les impulsara a desplegar su curiosidad, su creatividad, su capacidad de contribuir, interactuando con otros?

Otra importante cuestión: ¿qué necesitan hoy las organizaciones? ¿Opinan como yo que buscan personas curiosas, creativas, a las que les guste trabajar con otros y que comprometan todo su sentir, su pensar y su hacer en su tarea, en su contribución?

UNA INTERESANTE Y PARADÓJICA COINCIDENCIA

Mi experiencia a la hora de aplicar lo lúdico en las organizaciones me llevó a un interesante descubrimiento: existe una coincidencia entre las actitudes que las organizaciones buscan en sus colaboradores, lo que las personas tratan de encontrar en sus trabajos y lo que estas experimentan cuando juegan, cuando hacen algo que les apasiona, cuando despliegan lo que aquí denomino **una inteligencia y una actitud lúdica**.

La tesis central de este libro reside, precisamente, en que las organizaciones necesitan colaboradores curiosos, creativos, comprometidos (actitudes lúdicas), las personas buscan trabajos en los que puedan desplegar esas actitudes, y que la clave está en desarrollar una inteligencia y actitud lúdica en las personas y organizaciones.

Profundicemos en esta idea. Las organizaciones, como las personas, buscan explorar ideas, desplegar su creatividad, adueñarse de los proyectos, aprender, usar la tecnología, trabajar en equipo, participar de emprendimientos que den un sentido de trascendencia a la tarea de cada uno... En síntesis: lograr una alineación entre lo que cada uno siente, piensa y hace cuando desempeña su tarea. ¿Dónde vemos estas actitudes? Justamente, son las mismas que experimentan las personas cuando juegan o hacen lo que más les gusta.

Identifico estas actitudes como lúdicas y me propongo a lo largo de este texto demostrar cómo se pueden desarrollar y cuánto pueden contribuir a las personas y a las organizaciones.

De antemano quiero dejar claro que no se trata de llenar las oficinas con metegoles o mesas de *ping-pong*. Se trata de crear espacios y desarrollar colaboradores con una actitud más flexible, abierta al cambio y al aprendizaje; dispuestos a cooperar y a contribuir a una «causa» que va más allá de ellos mismos.

Son muchas las películas y libros que describen la forma en la que nacieron compañías como Google, Airbnb o Apple: de una manera u otra, muestran a un grupo de jóvenes informales, en actitud lúdica, cuyo objetivo principal no era transformarse en las personas más ricas del mundo o construir de la nada las empresas más valiosas de la historia.

Se proponían «cambiar el mundo, la forma de pensar» y «desarrollar un sentido de comunidad», de manera divertida, informal, flexible, abierta al cambio y al aprendizaje, en equipo, usando tecnología, buscando trascender, dejar una huella...

No es algo fácil de lograr, pero la experiencia indica que cuando se consiguen un espíritu y encuadre lúdicos, los resultados –en cuanto a la

motivación, el compromiso, la creatividad y la productividad— obtienen saltos significativos.

Como mostraré más adelante no se debe caer en la ingenuidad y creer que estas empresas (Google, Apple, etc.) son el lugar idílico de trabajo. Hay muchos testimonios (libros, películas) referidos al egoísmo, al egocentrismo, a los robos de ideas, al maltrato y a la sobrexigencia que —junto al entusiasmo, la creatividad y la alegría de pertenecer— se verificaron en estos lugares a lo largo de sus respectivas historias.

Quizá sea más fácil entender mi propuesta si efectuamos la reflexión a partir de algún concepto importante para cualquier negocio.

ENTENDER MI PROPUESTA DESDE UN EJEMPLO

Tomemos la **estrategia de negocios**. Actualmente, en muchos programas de formación de las escuelas de negocios, la *estrategia* se define como un *plan* para alcanzar determinados resultados. A partir de esta definición, muchas veces se confunde *estrategia* con *plan* y se termina reduciendo todo a los objetivos del *plan* —a cómo cumplirlos— perdiendo de vista lo **esencial** de la *estrategia*.

Reducir la estrategia a un plan puede funcionar en contextos estables en los que tengamos la certeza de que siguiendo determinados caminos, ya probados, obtendremos los resultados buscados. El problema es que ya casi no existen esos espacios invariables o estáticos. En su mayor parte, enfrentamos entornos cambiantes y relaciones complejas que interactúan y se impactan mutuamente, lo que hace imposible predecir qué ocurrirá.

Justamente hoy uno de los grandes problemas es comprobar que la explicación de lo que determinó un buen o mal resultado poco tiene que ver con lo que ya conocíamos o pensábamos en el pasado, y muchas veces solo se puede entender y explicar una vez que ocurrió.

Como sucede con los entornos inciertos y evolutivos, podemos *a posteriori* explicar por qué la jirafa sobrevivió a otras especies, pero es difícil

predecir cuál será la próxima especie que sobrevivirá. Lo mismo ocurre con muchos de los negocios que mueren (Kodak) o nacen (Airbnb).

En este tipo de contextos, inciertos y cambiantes, el mayor peligro es confundir la estrategia con el plan y seguir el plan a rajatabla. La estrategia juega un rol importantísimo para dar un horizonte de sentido siempre que sea flexible y esté abierta a incorporar lo nuevo, lo que nos devuelve el entorno, lo que no pudimos prever. Se trata de un juego dinámico, de un mapa inconcluso que se va diseñando sobre la marcha, con la experiencia. «Se hace camino al andar», diría el poeta Antonio Machado.

Metafóricamente, yo relaciono la **estrategia** con lo **lúdico** (por ser flexible y estar abierta a lo nuevo, al aprendizaje, a la improvisación y a la innovación), mientras que —tradicionalmente— un **plan** se asocia con algo **rígido**, cerrado, que debe *mantenerse* y *respetarse*. En tanto que la estrategia busca *abrir* la mirada, lo nuevo; pretende el cambio o responder o anticiparse al mismo, el plan busca *cerrar*; achicar la visión, focalizarse en acometer lo que se definió, en cumplir los objetivos, en llevar a cabo eficientemente lo que sabíamos —o nos dijeron— que teníamos que hacer.

¿ESTAMOS DICIENDO ENTONCES QUE NO HAY QUE PLANIFICAR O QUE LOS PLANES NO SIRVEN?

No. No se trata de *no* planificar ni de caer en un mundo de improvisación total. Se trata de entender que, en un entorno complejo y cambiante, lo importante es romper con la rigidez de los planes y objetivos; consiste en generar un diálogo vivo y permanente entre un **pensamiento estratégico (lúdico)** y lo que ejecutamos como plan (más rígido) cuando las circunstancias así lo demandan. Situación cada vez más frecuente.

Hacia mediados de los setenta, Tom Peters inició su carrera como consultor en McKinsey. Cuarenta años más tarde, después de varios *best sellers* y de convertirse en un referente destacado, la citada compañía le hizo una entrevista en la que le empezaba preguntando qué faltaba en las discusiones sobre el *management*.

Él respondió que lo que faltaba era la afirmación «**No lo sé**». Este lúcido y prolífico pensador agregaba: «Mi hipótesis es que nadie tiene la clave sobre lo que está haciendo y por lo tanto es mejor probar, testear cosas nuevas a un ritmo vertiginoso [...] experimentar sin pausa [...]»³.

En esa misma entrevista, Peters recordaba a los autores que afirman que una de las dificultades más grandes del ser humano es «la incapacidad de entender la función exponencial». Es decir, no solo enfrentar el cambio, sino la aceleración progresiva de los cambios que nos acompañan día a día.

HABLAR DE «PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO» ¡ES UNA CONTRADICCIÓN!

Precisamente por ello, Peter Drucker insiste en que la estrategia, en entornos volátiles, debe ser pensada como **hipótesis**⁴; hipótesis que debe ser verificada y repensada. Autores como Gary Hamel⁵ definen el *planeamiento estratégico* como un **oxímoron** (términos opuestos que originan un nuevo sentido), y Henry Mintzberg señala que la estrategia es siempre **emergente**⁶, en el sentido de que combina lo planificado con lo no planificado o emergente.

La cuestión entonces es: ¿quién manda, quién conduce lo que hacemos? Hay muchas historias en las que aparece un maestro y un emisario, donde el segundo usurpa el lugar del primero. Aquí pasa algo parecido. **La estrategia debería mandar** y el plan –el emisario– acatar.

Lo que quiero pensar con ustedes es: ¿en cuántos negocios ocurre que el plan, el cumplimiento de las metas, se apodera del lugar de la estrategia y se impone como tirano implacable de todo lo que hacemos? ¿Qué observan en sus organizaciones? ¿Cuántas veces sucede que los planes terminan anulando o aplastando el **pensamiento crítico, abierto y flexible (lúdico)** que debe caracterizar a la reflexión estratégica si queremos sobrevivir en un entorno cada vez más incierto y cambiante?

Los planes, los objetivos, así como la consistencia a la hora de mantener una cierta dirección, son importantes para la ejecución, pero no pueden ser los que *manden*. Desde la Inteligencia Lúdica, la estrategia debe anticiparse y responder a los cambios del mercado; ha de funcionar como hipótesis u horizonte de sentido, estar abierta al cambio y al aprendizaje, ser algo **vivo** y en construcción que mantenga su dominio sobre los planes, y que promueva en los mismos los ajustes que sean necesarios.

Hoy más que nunca, las empresas y cada uno de nosotros, los protagonistas, desde un cierto horizonte de sentido predefinido, tenemos que adoptar una actitud lúdica, abierta, sensible a las señales que nos muestran oportunidades y restricciones no previstas con anticipación, para poder detectarlas. Todo ello con el fin de incorporar los cambios que se vayan necesitando para mantenerse en el juego infinito de los negocios y avanzar hacia el horizonte trazado.

Un horizonte que, en el lenguaje poético de Eduardo Galeano, *se va alejando, cada vez que tratamos de alcanzarlo*⁷, porque justamente se trata de un juego infinito.

«¿QUIÉN ES EL CEO DE INTERNET?»

En un reciente artículo⁸ en LinkedIn, Ernesto Gore, un reconocido experto en organizaciones y cambio, autor de varios libros muy interesantes e incisivos, se pregunta:

«¿Cuánto se parece el *management* de las nuevas organizaciones —como Internet, por ejemplo—, a aquel que se forjó en nuestro ayer?

¿Quién es el CEO de Internet? ¿Dónde están sus oficinas centrales? ¿Quién es el Mago de las Finanzas que consiguió que la organización más poderosa de nuestra época resultara gratis para los usuarios? ¿Cómo fue que esos mocosos melencidos que trabajaban en un garaje hayan construido, sin invertir un peso, las corporaciones más ricas y exitosas del mundo?».

Ernesto señala que «el motor» de este nuevo *management* «no está en la obediencia sino en el significado», señalando que hoy «la gerencia se parece menos a una tarea de puro control y más a una de exploración, prueba, ensayo y error». Agrega que «lo más importante entre lo que hacemos» está ocurriendo «por primera vez» y que, por lo tanto, «**aprender, hacer e innovar** se dan en forma conjunta»⁹.

Justamente, estimado lector, *aprender-hacer-innovar* en forma conjunta es lo que ocurre en los entornos lúdicos. Si alguna duda te cabe, mira a los niños cuando juegan, obsérvate a ti mismo en aquellas situaciones en que despliegas una actitud lúdica.

Si revisamos cómo nacieron Internet, Wikipedia y la mayoría de las *startups* que hoy son admiradas y valiosas, íconos de esta nueva era, confirmaremos que su gestación y crecimiento tuvieron que ver más que con planes premeditados, rígidos y absolutos, con lo que aquí se denomina **inteligencia y actitud lúdica**: con partir de una idea y terminar siendo exitoso, quizá con un producto o servicio radicalmente diferente del pensado en un comienzo; con equipos que se formaron gracias a la amistad, la confianza y las ganas de hacer algo nuevo, de manera divertida; unidos por el esbozo de un producto o servicio inicial, que hubo que construir y al que hubo que dar forma.

Equipos abiertos a la prueba, al error, al riesgo, a jugar con «ideas locas», y a poner más foco en la implementación y experimentación de ideas desde el comienzo, que a un producto totalmente definido o a un objetivo cerrado y acotado (como el retorno de la inversión)¹⁰. Una filosofía que hoy está de moda bajo la denominación de **prácticas ágiles**.

ORGANIZACIONES MÁS PARECIDAS A NUBES QUE A RELOJES

El filósofo Karl Popper dictó una conferencia en 1965¹¹, titulada «Sobre nubes y relojes», que ha pasado a la historia como una excelente metáfora sobre cuánto de lo que ocurre está predeterminado y se puede predecir o no.

¿Quién puede estar en desacuerdo con la idea de que sería bueno que nuestras organizaciones funcionaran como relojes, sabiendo lo que ocurrirá en el minuto siguiente? De hecho, y por suerte, son varios los aspectos de nuestras vidas, como personas y como organizaciones, que, en cierta medida, son previsibles.

¿Quién pondría en duda que hoy las organizaciones, los negocios y sus entornos se parecen más a nubes, cuyos movimientos y comportamientos dependen más del azar y de una combinación de factores que hacen imposible predecir su comportamiento? En este dilema nos movemos hoy como seres humanos y como organizaciones: las empresas, los negocios, los entornos se parecen a nubes más que a relojes.

No obstante lo anterior, todavía hay quienes imaginan —con una mirada ciega, pero lamentablemente no tan infrecuente— que es posible que el comportamiento de las organizaciones se asemeje cada vez más a los relojes. Y también hay quienes se van al otro extremo y ven todo azaroso, como nubes que traen agua para nuestro molino o tormentas que terminarán destruyendo nuestros cultivos, sin mucha posibilidad de intervenir en el rumbo trazado e incierto.

Los que recorremos el mundo de las empresas y dirigimos nuestras organizaciones en estas épocas turbulentas sabemos que muchos relojes se transforman en nubes y muchas nubes se transforman en relojes.

Tenemos que aprender a gestionar nubes y relojes, certidumbre e incertidumbre, paradojas y tensiones, oportunidades y restricciones, con una actitud abierta, como aprendices permanentes, trabajando con otros, con creatividad, humildad y ganas de crear un mundo más justo y más sustentable. Lo que aquí denominó **inteligencia y actitud lúdica**.

JUEGOS FINITOS E INFINITOS: ¿EN CUÁL JUGAMOS?

El reconocido autor y *speaker* Simon Sinek retoma en su último libro, *The Infinite Game*¹², un tema desarrollado hace más de veinte años por otro pensador, James Carse. Basándose en él, Sinek distingue entre

juegos *finitos* e *infinitos*, y lleva este enfoque hasta sus últimas consecuencias, con interesantes y agudas reflexiones.

Así explica que, por un lado, tenemos el fútbol o el béisbol como juegos finitos, cuyas características son: reglas claras, jugadores definidos, acuerdos sobre los objetivos que lograr y sobre cómo se dilucida quién gana. Tienen un comienzo, un desarrollo y un final. Y por otro lado, tenemos los juegos infinitos, donde algunos jugadores están definidos y otros no, las reglas cambian, y «no hay un ganador», no tienen un final. En todo caso el objetivo es perpetuarse en el juego o permanecer jugando el mayor tiempo posible.

Entonces, para definir la estrategia lo primero es entender a **qué juego jugamos**. El problema es cuando uno juega a ganar en un juego infinito, pero desarrolla una estrategia de juego finito; más difícil aún, si tenemos contrincantes que no juegan a ganar, sino a perpetuarse, es decir, que su estrategia es la de juego infinito.

Sinek pregunta: en el juego de las relaciones personales, ¿cabe hablar de vencer a nuestra pareja o a un amigo? En el juego de los negocios, ¿es posible vencer de una vez y para siempre a nuestros competidores? Se trata de juegos infinitos, no tienen un final de partida y no hay un ganador definitivo.

La visión de juego finito está en las antípodas de nuestra realidad actual. Todo es relativo cuando jugamos juegos infinitos como los **negocios**. Sinek menciona el conocido ejemplo de Kodak: la dirección de esa compañía, a pesar de ser la empresa creadora de las máquinas de fotos digitales en la década de 1970, guardó ese invento en un cajón. Jugó una estrategia de juego finito de corto plazo, priorizando el resultado de su negocio en el que eran líderes cómodos (las películas de fotos), en vez de tener una mirada flexible, de juego infinito, en el que la prioridad debía ser perseverar en el juego, en el negocio de atesorar recuerdos, considerando los avances tecnológicos y preferencia de los usuarios: la foto digital. Así fue como cavaron su propia fosa y desaparecieron del juego.

UNA EVIDENCIA QUE NADIE VEÍA. EINSTEIN *DIXIT*: «A VECES EL CAMINO MÁS CORTO ES UNA CURVA, NO UNA RECTA»

Al considerar el hecho de que todo es relativo, no podemos dejar de mencionar al padre de la relatividad: Albert Einstein. Este extraordinario científico dio a conocer en 1915 su teoría de la relatividad general, anticipando un fenómeno —no comprobado experimentalmente hasta ese momento— derivado de su teoría.

Einstein señalaba que, en contra de lo que la evidencia hace suponer (y con las debidas «disculpas» a Euclides y a Newton), el camino más corto entre dos puntos no siempre es una recta, puede ser una curva. Afirmaba con convicción que los rayos de estrellas lejanas se curvan en su trayecto hacia la Tierra al pasar cerca del Sol por los efectos gravitatorios de este. Seguro de que sus ideas eran ciertas, manifestaba que algún día se podría confirmar su teoría.

El 29 de mayo del 1919 se produjo un eclipse total y dos expediciones del Royal Greenwich Observatory de Inglaterra pudieron tomar fotografías en zonas cercanas al Ecuador, que permitieron confirmar la genial anticipación de Einstein. Cien años después (abril de 2019), otra foto, tomada por el Event Horizon Telescope¹³, confirmó otra predicción que se desprende de las teorías de Einstein: la existencia de agujeros negros en el universo, que ni él mismo pensó que podía ser real.

Muchos datos demuestran que los caminos lineales no siempre llevan al resultado buscado y que, por el contrario, permitirse explorar caminos más sinuosos o indirectos, más lúdicos, más basados en la creatividad y en la experimentación puede llevarnos más rápidamente a un resultado; no siempre cumplir con un plan y un objetivo a rajatabla, o tener claro y definido el mapa exacto sobre qué hacer, antes de hacer, es lo más adecuado.

A los rayos X y a la penicilina, entre otros muchos descubrimientos de la ciencia, se llegó por casualidad y por caminos indirectos. Aunque no cayeron del cielo: fueron el fruto de una mente y actitud atenta, abierta a la experimentación y a la sorpresa (actitudes lúdicas) de los científicos involucrados.

John Kay, autor del libro *Obliquity*¹⁴, muestra en su texto cómo, de manera paradójica y contra intuitiva, muchos resultados auspiciosos en los negocios, la política y los deportes se logran por caminos menos directos o evidentes, —lo que él denomina «caminos oblicuos»— y presenta numerosos ejemplos reales. En entornos complejos y cambiantes, —señala— los objetivos se alcanzan (y a veces se perfilan), por procesos de toma de riesgos y descubrimiento a partir de la experimentación.

Hace ya algunas décadas se miden cuáles son los mejores lugares para trabajar. Un estudio sobre el tema indica que para los diez años que van desde 1998 a 2008, las consideradas mejores compañías para trabajar lograron una apreciación del valor de la acción del 6.8 % contra el 1 % promedio de todas las compañías¹⁵. Un ejemplo de camino indirecto.

NAVEGAR PARADOJAS: EL MAYOR DESAFÍO PARA LOS LÍDERES HOY

Sigo a Dave Ulrich (¿quién no?) desde fines de los noventa, época en la que publicó su *best seller Human Resource Champions*. Desde ese momento ha sido siempre un referente y maestro, con una inagotable capacidad de crear nuevas ideas y enfoques, reflejados en varios libros posteriores. Imaginen la emoción que me invadió cuando hace unos seis años, The RBL Group —la consultora de Dave— decidió establecer una alianza con mi consultora, Business Skills, para desarrollar varios **juegos de simulación** basados en los enfoques de RBL, que se integran a varios programas para empresas globales de dicha compañía.

Trabajar con Dave y sus socios —Norm Smallwood y Ernesto Uscher— es una fuente de inspiración y desafío constante. En Business Skills, mis socios y yo estamos agradecidos por la oportunidad de contar con esta alianza y poder seguir consolidando la misma gracias a la recíproca contribución: RBL desde sus enfoques innovadores y nosotros desde nuestra capacidad de construir simuladores potentes basados en dichos enfoques.

En su último libro, *Victory Through Organization*, Dave califica la competencia *navegador de paradojas* como «central» para enfrentar los nuevos

desafíos de las empresas. Señala Dave que no se trata de resolver una paradoja, sino de encontrar cómo navegarla. El mundo complejo e incierto en que vivimos nos desafía día a día con paradojas, es decir, con fuerzas que se oponen y se complementan a la vez y que no pueden sobrevivir sin esa contradicción e integración.

El trabajo y el descanso son acciones opuestas: o se trabaja o se descansa. Al mismo tiempo, si no se descansa, difícilmente se puede trabajar; y una vez se ha descansado, lo más probable es que se quiera volver al trabajo. Lo mismo nos ocurre cuando sentimos la necesidad contradictoria de estar solos y de estar con otros. Hay momentos en que nos invade la necesidad imperiosa de estar solos y otros en que requerimos urgentemente estar con otros. ¿Te ocurre? Fuerzas que se oponen y se complementan y no pueden vivir la una sin la otra.

Pero aquí no terminan las paradojas: mientras descansamos nuestra mente sigue trabajando y a veces las mejores ideas nos aparecen en medio de la noche o mientras nos duchamos. O ¿cuántas veces estando acompañados nos sentimos solos y estamos solos nos sentimos muy acompañados?

En los negocios hay tres actores principales: los *clientes*, los *accionistas* y los *colaboradores*. Satisfacer más al cliente puede implicar sacrificar las necesidades del colaborador o la rentabilidad del accionista. Primar al colaborador o al accionista mermaría la satisfacción de las necesidades de los dos restantes. Quizá el desafío más importante para cualquier CEO es lograr ese difícil y dinámico balance entre satisfacer al cliente, al colaborador y al accionista al mismo tiempo, ya que los tres poseen intereses contrapuestos y también tienen objetivos que se complementan, pues los tres quieren la sobrevivencia y consolidación de la empresa como camino para satisfacer sus propios intereses. Difícil equilibrio, si lo hay.

La Inteligencia Lúdica lleva en su esencia el paradójico enfoque de trabajar con fuerzas que se oponen y se complementan a la vez; se traduce en una forma de interrogación, conocimiento y acción que resulta paradójico y hasta contraintuitivo. Probablemente pueda tanto asustar como atraer.

LIDERAZGO TRASCENDENTE

Otra pensador a quien tuve el privilegio de tener como maestro es Fred Kofman, quien ha publicado un nuevo y excelente libro titulado *The Meaning Revolution: The Power of Transcendent Leadership*¹⁶. Jugando con las paradojas, Fred plantea que «tu trabajo no es tu trabajo», buscando despertar en las personas la consciencia de que en las organizaciones la tarea de cada colaborador debe trascender el salario y la rentabilidad, dando prioridad a la misión compartida de contribuir a la comunidad.

Explica cómo hacerlo y demuestra hasta qué punto los líderes que buscan trascender (dando buena muestra de ello), así como las organizaciones con esa visión, atraen más clientes, cuentan con colaboradores más motivados y logran mejores resultados de negocios. A lo largo de estas páginas se mostrará cómo el despliegue de la Inteligencia Lúdica contribuye a desarrollar líderes y organizaciones trascendentes.

INTELIGENCIA LÚDICA COLECTIVA

*Superminds*¹⁷ es el título del último libro de Thomas Malone, el fundador y director del MIT Center for Collective Intelligence y a quien tuve el privilegio de tenerlo como profesor en el MIT. En su nuevo libro de Thomas realiza un interesante y original aporte sobre las múltiples oportunidades que se abren entre lo que allí denomina una **inteligencia colectiva** –que conecta y suma las **inteligencias individuales**– y la potencia de la **inteligencia artificial**. En la línea de este enfoque y desde la Inteligencia Lúdica, me permito desarrollar la idea de una **Inteligencia Lúdica colectiva**. Los saltos son descomunales cuando se incrementa el número de personas que se unen a una reflexión, y más aún cuando se suma la tecnología.

Estamos realizando una experiencia muy interesante en este sentido con un cliente que solicitó un complejo modelo de simulación que incluirá diferentes módulos. El modelo incluye distintos niveles de agregación y la participación de colaboradores de diversas áreas y funciones, permitiendo que se simule desde el negocio acotado a una

tienda al público por parte de un *manager* local, hasta la consolidación y posibilidad de análisis de escenarios futuros del negocio integral del grupo que cuenta con 20 empresas. Imagina, estimado lector, lo que puede generar como aprendizaje, alineado a la idea de Malone, la suma de inteligencias individuales a la tecnología e inteligencia artificial que permiten los simuladores.

Si conectamos las inteligencias individuales y a la inteligencia colectiva resultante le sumamos la tecnología y la inteligencia artificial que permite este caso –en consonancia con las ideas de Malone– el producto emergente es extraordinariamente valioso para el desarrollo de la organización y de las personas que la integran.

LA EDUCACIÓN Y EL FUTURO QUE AÚN NO LLEGA

En su libro *Pasaje al futuro*¹⁸, Santiago Bilinkis manifiesta que una de las mayores dificultades para la historia del ser humano fue imaginar el futuro y que luego lo imaginado se pareciera a lo real. No obstante, Bilinkis se anima a intentarlo en este libro y con excelentes reflexiones. Dedicar un capítulo al futuro de la educación y menciona el lugar de los juegos; explica su potencia motivadora al incorporar la medición (compitiendo con nosotros mismos o con otros), la oportunidad de tener «la revancha», de jugar y volver a jugar. El juego permite incorporar desafíos de manera creciente, lo que cautiva el interés y la atención, favorece el aprendizaje permanente y el desarrollo de habilidades.

Este autor menciona que la experiencia educativa futura deberá «recuperar el valor del juego»¹⁹. Destaca como uno de los «pecados» de la educación actual, suponer que tiene respuestas para todo y fomentar la memorización en vez de propiciar la generación de «preguntas». Por el contrario, resalta la importancia de animarse a cuestionar y señala que el desarrollo del pensamiento crítico es el objetivo básico de la educación.

Asimismo, Bilinkis alude a la charla TED más vista de todos los tiempos, en la que Ken Robinson asegura que el sistema educativo promueve

el conocimiento matando la creatividad. También recuerda que Picasso dijo: «Todos los niños nacen artistas, pero van perdiendo esa capacidad conforme crecen».

Están dadas las condiciones para un salto cuántico en la creatividad y productividad de los seres humanos unidos con la tecnología, aunque el sistema educativo más tradicional (y algunas organizaciones) parezcan, por momentos, no registrar el cambio de época.

INTELIGENCIA Y ACTITUD LÚDICA APLICABLE A LOS MÚLTIPLES DESAFÍOS DE LOS NEGOCIOS DEL SIGLO XXI

Desde esta visión no solo se trata de repensar el lugar que ocupan la estrategia y los planes; implica preguntarse cómo gestionar la complejidad, la educación en las organizaciones, los negocios y la sociedad. Exige cuestionarse quién puede ayudar mejor a replantear la estrategia y los planes cuando sea necesario. Cómo generar más inteligencia, más creatividad. Implica un cambio cultural y organizacional, en donde la estrategia no puede empezar y terminar de definirse en el cuarto cerrado de la alta dirección, sino en contacto estrecho y fluido con todos aquellos en la organización que puedan intuir, percibir e identificar los cambios necesarios en los productos, servicios y procesos, así como proponer ideas para perseverar en el juego de su negocio.

Este enfoque requiere, como señalaba más arriba, desarrollar espacios, culturas y actitudes más lúdicas en la organización y en las personas que la conforman y le dan vida. Dar voz y protagonismo a cada miembro de la organización y hacerle sentir **parte activa del juego** genera en cada uno más compromiso, nuevas ideas y un sentimiento de pertenencia que impacta en la moral, en la fidelidad, en la productividad y en los resultados.

Un ejemplo de lo que aquí se propone como actitud lúdica es el Proyecto Aristóteles²⁰, un reciente estudio de Google que a la hora de definir las cinco dinámicas que hacen efectivo a un equipo, señala (concretamente en la quinta) que los participantes sientan que su contribución importa, que tiene impacto y que genera un cambio.

La inteligencia y actitud lúdica se pueden aplicar a pensar las estrategias de negocios, pero también en muchos otros ámbitos del quehacer de las organizaciones. Me refiero al tipo de colaboradores que buscamos, a las actitudes que queremos desarrollar en ellos, a cómo entendemos el trabajo en equipo y colaborativo, a cómo usamos la tecnología, a cómo pensamos y encaminamos el cambio y los aprendizajes, a cómo abrimos espacios para que la gente explore nuevas ideas, despliegue su creatividad y encuentre en su tarea la oportunidad de trascender, de ir más allá de ellos mismos.

Una aclaración: el hablar del juego y de cómo puede contribuir al desarrollo de las organizaciones no es el propósito de este libro. Su finalidad va mucho más allá. Estos son sus objetivos:

- Concluir que la inteligencia y actitud lúdica son imprescindibles tanto para las organizaciones como para los individuos que les dan vida.
- Fundamentar que el desarrollo y florecimiento de la inteligencia y actitud lúdica es una extraordinaria vía para que las organizaciones incorporen ese componente espontáneo de compromiso, de entusiasmo y de creatividad que transforme radicalmente los resultados de las mismas.
- Explicar de qué manera se pueden crear espacios en donde aflore esta actitud e inteligencia para que propicien entornos de trabajo y formas de pensar, actuar y sentir que, a la vez, generen compromiso y disciplina (porque una actitud lúdica en absoluto implica erradicar esfuerzos o cierto sufrimiento como parte del proceso).
- Transformar los cinco virus (falta de compromiso, de motivación, de atención, de innovación y de lealtad) que veremos en detalle más adelante, en una espiral virtuosa que redunde en una mayor creatividad, productividad y satisfacción.

Hoy, gracias a la combinación de tecnología, cambio generacional y las necesidades de las personas y las organizaciones, este tipo de actitud e inteligencia pueden cultivarse y potenciarse de manera individual y colectiva, quizá como nunca antes en la historia de la humanidad.

En coherencia con el carácter abierto y flexible de esta filosofía de lo lúdico, no pretendo con este texto crear un tratado cerrado, sino más bien invitarte a participar de un diálogo, de un juego vivo y en construcción que nos permita a todos practicar, intercambiar ideas y experiencias sobre cómo pensar y obrar de nuevas maneras en el entorno complejo en que nos toca actuar, con el objetivo de crecer y contribuir a ser mejores personas, mejores organizaciones, para construir un mundo más justo y más feliz. A tal fin, aquellos lectores que deseen participar de esta conversación colectiva pueden entrar a la web del presente libro (www.intelgencialudica.com). Encontrarán un espacio de juego y de diálogo que nos ayuda a avanzar en este campo en beneficio de todos.

¿CÓMO NACIÓ ESTE LIBRO?

Hace muchos años se frustraba mi flamante carrera como periodista. Había terminado mis estudios de Economía en la Universidad de Buenos Aires y alcanzado un sueño: había entrado a trabajar en uno de los periódicos más destacados de esa época. El sueño duró poco. El Gobierno militar de turno en mi país, Argentina, intervino ese periódico, y muchos de los que no comulgábamos con los métodos antidemocráticos fuimos perseguidos y tuvimos que dejar nuestra tierra. Pasé casi diez años haciendo estudios de posgrado y trabajando en multinacionales en Europa y Estados Unidos. Un cambio que no tenía previsto, pero que acepté con alegría y una actitud abierta para poder descubrir nuevos mundos, fuera y dentro de mí, desde mis apenas 25 años.

El mundo de las corporaciones es fascinante. Fue crucial para el desarrollo de mi carrera, aunque fue una experiencia tremendamente demandante y esclavizante. Desafíos nuevos y más complejos, viajes frecuentes y jornadas de doce horas me hicieron sentir toda la adrenalina al tiempo que todo el sacrificio que implica el trabajo en las grandes empresas. Crecí profesionalmente y aprendí mucho, pero la euforia comenzó a ser reemplazada por estrés y un interrogante cada vez mayor sobre si quería que esa fuera mi vida en lo sucesivo.

En un momento, mi nuevo sueño apareció claro: quería convertirme en profesor universitario y consultor, y también volver a escribir. Me tomó varios años, pero lo logré; y un tiempo después, a modo de catarsis sobre mi recorrido por las grandes corporaciones, desde adentro y desde afuera, presenté mi primer libro: *El equilibrista: cómo integrar tu vida y tu trabajo*; obra que se publicó en varios países por Random House.

Hace unos 25 años, siguiendo mi curiosidad por encontrar maneras innovadoras de agregar valor en mi rol como consultor y profesor universitario, tuve la primera oportunidad de experimentar el maravilloso mundo de lo lúdico aplicado a los negocios y a las empresas. Junto a mi amigo y exsocio Fernando San Juan descubrimos este ámbito en la Wharton School of Business, escuela que, de la mano de tres de sus profesores, era pionera junto al MIT y la London Business School en el desarrollo de juegos de simulación de negocios.

Nos enamoramos de esta idea de aplicar lo lúdico para generar aprendizaje y mejorar los resultados de las organizaciones. Sin dudar, nos propusimos estudiar y trabajar junto a estos profesores, quienes, para sorpresa nuestra, nos dieron la más cordial de las bienvenidas. Dichos maestros habían creado poco tiempo antes Strategic Management Group Inc. (SMG) una empresa de rápido crecimiento que se convertía en aquellos años en líder mundial de estos productos innovadores. Al regresar a Latinoamérica Fernando y yo fundamos Business Skills e iniciamos la comercialización de los simuladores de SMG. Poco más tarde, y a solicitud de nuestros clientes, empezamos a desarrollar nuestros primeros simuladores en español, adaptados a las realidades locales, con el apoyo generoso de nuestros maestros de Wharton.

Años después, BTS —una compañía sueca de desarrollo de simuladores, que también tuvo un rápido crecimiento— quiso entrar con fuerza en el mercado americano, y para ello adquirió la empresa más reconocida en dicho ámbito en aquel momento: SMG. Por un par de años trabajamos junto a BTS hasta que, en un acuerdo amistoso, decidimos seguir cada uno su camino. Hoy BTS es una de las empresas más importantes del mundo en este tema, y ambas competimos lealmente en varios mercados.

En aquellos años y con el afán de reforzar nuestra capacidad para desarrollar juegos, invité a Pablo Sirlin —un experto en modelizar negocios— a convertirse en socio de Business Skills. Su incorporación dio un impulso muy grande a la capacidad de ofrecer simuladores a medida para nuestros clientes. Pocos años después invitamos a sumarse como socio a Cristian Gorbea, quien contribuyó a potenciar enormemente nuestra capacidad comercial y de desarrollo de juegos, en especial en habilidades «blandas».

A este proceso se agregó la oportunidad y el interés de trabajar con nuestros simuladores por parte de universidades de Latinoamérica, Estados Unidos y Europa (ESADE, Bologna, Tec de Monterrey y Miami, por citar algunas), así como varias consultoras, entre las que se destaca la alianza que establecimos con The RBL Group, creada por Dave Ulrich, antes mencionada. En paralelo nos eligieron empresas globales como Citibank, BBVA, Santander, Johnson & Johnson, Coca-Cola FEMSA, Danone, AXA, McDonald's, Peugeot, Fiat, Renault, L'Oréal, Prudential, Roche, AbbVie, Enbridge, Nestlé, MetLife y Western Union, entre otras, incorporando nuestros *juegos de simulación* en sus programas.

Estas incorporaciones, alianzas y clientes nos abrieron una oportunidad única de crecimiento acelerado, experiencia, aprendizaje y capacidad. Hoy Business Skills lleva desarrollados más de cien juegos de negocios para diferentes contenidos e industrias. Sus simuladores son utilizados por empresas líderes mundiales, universidades y consultoras, en quince países y diferentes idiomas (español, inglés, portugués, árabe y chino).

Me emociona y alegra poder empezar este libro agradeciendo infinitamente —en mi nombre y en el de mis socios— la confianza y la oportunidad de experimentar y aprender junto a nuestros clientes, aliados y alumnos, así como que nos sigan eligiendo y recomendando.

Este texto reúne, analiza y describe las numerosas experiencias y aprendizajes que junto a mis socios y directivos de empresas líderes hemos probado con éxito, por más de veinte años, buscando nuevas maneras de hacer frente al cambio, la complejidad y la incertidumbre, así como

de motivar, aprender, innovar y generar resultados. Algunas experiencias, ideas y propuestas aquí descritas son nuevas para el público o poco difundidas, otras confluyen con las de varios pensadores y expertos mundiales, con quienes compartimos el afán de construir nuevas prácticas que aplicar en el desafiante mundo de los negocios y las organizaciones del siglo XXI.

¿QUÉ PUEDES ESPERAR DE ESTE LIBRO?

El libro está dividido en cuatro partes:

1. La primera introduce el concepto de **inteligencia y actitud lúdica**.
2. La segunda describe las **tres dimensiones** de la Inteligencia Lúdica y abre cada dimensión en **tres actitudes** asociadas, desde un caso real.
3. La tercera parte entra de lleno en el tema de **navegar las paradojas y tensiones** que caracterizan al mundo de los negocios, desde la Inteligencia Lúdica.
4. La cuarta parte propone **reflexiones y tips** sobre cómo **llevar a la práctica** las dimensiones y actitudes de la Inteligencia Lúdica y la navegación de paradojas.

En la exposición de los conceptos se intercalan numerosos ejemplos de **casos reales** en los que tuve ocasión de participar y cocrear, a la vez que casos y experiencias de empresas que comparten esta búsqueda de nuevas maneras —más lúdicas— de pensar y desarrollar los negocios, las organizaciones y las personas. Albergó la expectativa de que estos ejemplos sirvan de inspiración para los lectores interesados en explorar y experimentar la Inteligencia Lúdica.

A lo largo del texto, encontrarás numerosos ejemplos y *tips* para lograrlo. Algunos anticipos:

- ¿Cómo logró Microsoft que una de las tareas más tediosas y poco valoradas por su gente, como es encontrar *bugs* (errores) en sus nuevos Windows, se convirtiera en una de las labores más divertidas y atractivas?
- ¿Cómo ayudamos, desde mi consultora, a la institución financiera más grande del mundo a encontrar y atraer a los mejores MBA de las mejores escuelas de negocios?
- ¿Cómo logró Volvo, con una mínima inversión, estar presente con su marca en el Super Bowl, el espacio de segundos de publicidad más caro del planeta?
- ¿Cómo un periódico con escasos recursos consiguió que miles de voluntarios donaran su tiempo con entusiasmo para ayudar a descubrir actos y gastos de corrupción por parte de algunos legisladores británicos y los obligaran a devolver el dinero y renunciar a sus bancas?
- ¿Cómo se puede, mediante un juego en el que se persiguen y combaten «enemigos interplanetarios», ayudar a descubrir nuevas curas para el cáncer?
- ¿Por qué Bezos, el creador de Amazon y adalid de los negocios *online*, decidió sorprendernos con una jugada inesperada como la de volver a los «ladrillos», en contra de lo que parecían sus principios?

No es casual que se haya puesto de moda en los últimos años hablar de *game changers*. Estos ejemplos y otros que citaré involucran lo que aquí se denomina **inteligencia y actitud lúdica**, directamente vinculada a los dos lados de esta ecuación: *games* y *changers*. Te invito a **jugar** con estas ideas. De esto trata la presente obra. ¡Bienvenido al juego!