



Ilustración:

Este es un recorrido a través de las dimensiones en las cuales se pone en juego la creatividad. El enfoque creativo es el concepto de fondo que los autores desarrollan a través de ocho capítulos donde se revisan los antecedentes más relevantes sobre la expansión de la creatividad en diversos campos de la vida humana. El mensaje central es que la creatividad es un bien social en todas las sociedades, de potencial ilimitado y clave para el nuevo orden económico mundial caracterizado por la conectividad y simultaneidad.

Los autores revisan diversos ámbitos donde se aplica la creatividad como un recurso clave para el éxito de la nueva empresa del siglo XXI.

En un escenario globalizado este trabajo enfatiza en la apertura hacia la “economía creativa”, como nuevo paradigma para generar modelos de negocios basados en la cooperación, superando nociones y prácticas arraigadas durante décadas a la hora de pensar en nuevos emprendimientos.

El libro es una invitación a incorporar la creatividad como un valioso recurso que está en toda organización humana para el pleno desarrollo de las potencialidades de las personas, su felicidad y llave de acceso a la sustentabilidad de cualquier proyecto o empresa.

CREATIVIDAD $f(x)$

Ernesto Osses P. • Sergio Vivanco Z.

CREATIVIDAD $f(x)$

Cómo la creatividad
está moviendo
a la sociedad
y a la economía

Ernesto Osses P.

Sergio Vivanco Z.



Ernesto Osses P., Ingeniero, Magister, especialista en marketing y en economía creativa. Siempre receptivo a los cambios y tendencias, hace diez años ingresa al mundo de la creatividad fundando y asumiendo como CEO de la agencia estratégica La Familia, con la cual ha iniciado un ciclo de apertura hacia nuevos mercados, contando actualmente con oficinas en Lima, Perú. Desde espacios gremiales y en entornos académicos se ha dedicado a divulgar los conceptos centrales de la economía creativa. En la actualidad es el primer Past President de la Asociación Chilena de Publicidad (Achap).



Sergio Vivanco Z., sociólogo de la Universidad de Chile, investigador y especialista en análisis sociocultural, tendencias y market research. En el ámbito de la investigación del comportamiento se ha desempeñado como analista y consultor en el entorno de marketing, a nivel público y privado. Ha participado en la producción de contenidos para estrategias comunicacionales de gobierno, análisis de discurso y agenda mediática. Actualmente dicta la cátedra de marketing social en la carrera de Sociología de la Universidad Central de Chile.

Hoja blanca

Hoja blanca

CREATIVIDAD $f(x)$

**Cómo la creatividad está moviendo a la
sociedad y a la economía**

Hoja blanca

Ernesto Osses P.
Sergio Vivanco Z.

CREATIVIDAD $f(x)$

Cómo la creatividad está moviendo a la
sociedad y a la economía



Hoja blanca

DE SABIDURÍA, ROBOTS Y REALIDAD 4.0

La portada del libro es una fotografía de la obra “La Escuela de Antenas”, del artista chileno Galo Monge. Esta es una cita directa, con cierto grado de sarcasmo, al famoso fresco “La Escuela de Atenas” de Rafael Sanzio. Rafael establece en esta obra la continuidad entre el conjunto del saber antiguo y moderno teniendo como protagonista al ser. Se representan mediante personajes agrupados en distintos estratos las siete artes liberales: Gramática, Aritmética, Música, Geometría, Astronomía, Retórica y Dialéctica. Apolo, Dios de la razón, presente en una de las esculturas centrales, representa la filosofía abstracta y teórica que contrasta con la filosofía natural y empírica propuesta por Aristóteles. En la versión de Monge, los filósofos que representan las distintas miradas de esta disciplina han sido reemplazados por robots, como una forma de cuestionar la falta de sentido reflexivo e inquietud por la sabiduría en la actualidad. En definitiva, le dan la espalda a Atenea, diosa de la sabiduría representada en la segunda escultura. Mediante esta mirada crítica el artista denuncia el adormecimiento de la intuición y a la vez declara la imposibilidad de que la emoción sea reemplazada por la inteligencia artificial. Viene a ser una metáfora de la disyuntiva que hoy se presenta para la humanidad: construir el nuevo mundo sobre la base de los valores esenciales del ser humano o traicionarlo definitivamente.

Marcelo Soto Olhabé

Licenciado en Estética, Museólogo
Universidad de Valladolid, España

Hoja blanca

GRACIAS TOTALES

Queremos hacer llegar nuestros sinceros agradecimientos a todos quienes con sus comentarios, ideas, aportes y sugerencias colaboraron en la realización de este libro. Mención especial merecen aquellas personas que nos ofrecieron parte de su valioso tiempo y accedieron a reunirse con nosotros, compartiendo sus experiencias, apreciaciones y reflexiones sobre el amplio mundo de la creatividad. Estas conversaciones fueron instancias decisivas para la arquitectura del relato, abriendo rutas por las cuales transitar, mostrando otras perspectivas y enfoques, poniendo a prueba algunas aseveraciones y enriqueciendo puntos de vista. Vaya nuestra gratitud a Fernando Mora, ingeniero, Luis Gajardo, sociólogo, Hans Wunkhaus, publicista, Danilo Sanhueza, psicólogo, Paolo Osses, ingeniero, Emilio Torres, sociólogo, Alberto Escobar, antropólogo, Pamela Díaz R., ingeniera, y Miguel Angel Barahona, publicista. Es importante aclarar que todas las expresiones e ideas de estas personas no están necesariamente reflejadas en las aseveraciones que los autores hacen en el libro.

Finalmente, queremos declarar que la realidad ofrece múltiples e infinitas oportunidades y momentos de inspiración. Está allí para ser capturada, reinventada y transformada para experimentar la libertad, ser sujetos de nuestros propios actos, actores en nuestra propia obra y partícipes en la obra de todos. Las conversaciones e ideas que nos llevaron a sacar adelante este trabajo tuvieron ese propósito, y en esto tenemos que agradecer a la vida en su espléndido despliegue.

Los autores

Hoja blanca

A quienes imaginaron otros mundos posibles

A quienes mordieron el polvo y luego se levantaron

A quienes con su talento desafiaron lo establecido

A quienes les fue usurpada su creación

A quienes se atrevieron a cruzar fronteras

A quienes se adelantaron a su época

A quienes hicieron del mundo un lugar mejor

A quienes diariamente construyen la vida con creatividad

A quienes vendrán a superar nuestros límites actuales

A quienes vendrán a inventar una nueva realidad

A todos ellos está dedicado este libro...

Hoja blanca

PRÓLOGO

La fisión del átomo aterra a muchos cuando ven las imágenes de los hongos de fuego que resultan de la explosión de armas nucleares. Sin embargo, los cientos de millones de hogares que se benefician de la energía, los trabajos, la medicina y otros beneficios derivados de esta misma tecnología no cuentan con imágenes tan impactantes, pero son igualmente reales. De la misma manera, muchos se asustan con los rápidos avances en el desarrollo de la inteligencia artificial, al imaginarse ejércitos de robots asesinos y de máquinas que nos harían obsoletos.

Debido a las constantes disrupciones tecnológicas que nos sorprenden día a día, es apenas natural que muchos sientan que vivimos en una época de cambios. Esta apreciación es errada. En realidad, nos encontramos enfrentando algo mucho más profundo y complejo: un cambio de época.

Algunos hablan de la Era Digital, otros de la Economía del Conocimiento o de la Segunda Era de las Máquinas, pero el término que ha cobrado mayor apropiación es el de la Cuarta Revolución Industrial o Revolución Industrial 4.0. Sin duda, el término acuñado por Klaus Schwab, fundador y presidente del Foro Económico Mundial manifiesta de manera clara el sentir sobre el papel central de las tecnologías digitales que definen esta época.

De la misma forma, *Creatividad f(x)* hace un recorrido panorámico de las tendencias y momentos que permiten destacar el papel de la creatividad y la innovación en el marco de las profundas transformaciones económicas, políticas y sociales que definen nuestro tiempo. Se trata de un texto necesario para entender el rol central de la creatividad, en particular la que se deriva del ejercicio de actividades artísticas y culturales, en la Revolución Industrial 4.0. Esta comprensión es de suma importancia para enfrentar este cambio de época, evitando que se amplíen aún más las brechas socioeconómicas que definen a muchos de los más populistas discursos políticos contemporáneos.

La tecnología no reconoce ideologías, no sabe de historia y no entiende de clases sociales. La tecnología no responde a discursos. La tecnología es conocimiento, y como tal es **tan buena o tan mala** como seamos capaces de utilizarle. Nuestra capacidad para hacerlo bien requiere que aceptemos que hay procesos que aún no entendemos del todo, y que existen oportunidades y retos que no podremos anticipar si seguimos aplicando la mentalidad del siglo pasado.

En el centro de muchos discursos populistas se hace evidente la ausencia de comprensión sobre la naturaleza de la Revolución Industrial 4.0, y por lo tanto muchas de sus propuestas son evidentemente inapropiadas. Esto no se debe tanto a malas intenciones como a ignorancia, y es producto de la naturaleza exponencial de las disrupciones que enfrentamos, las cuales están demoliendo los paradigmas tradicionales con los cuales solíamos comprender los distintos ámbitos de la vida humana.

Competencias 4.0

Una de las disrupciones más profundas que enfrentamos se viene materializando con la combinación de tecnologías que se conocen popularmente como Inteligencia Artificial o IA. En pocas palabras, el reto disruptivo que la IA nos plantea es que, mientras las máquinas se vuelven cada vez mejores en ser máquinas, las personas debemos hacernos cada vez mejores en ser humanos. Y es por esto que es tan importante comprender las oportunidades de liderar economías más creativas y mejor conectadas en lo cultural.

Esto significa que debemos abrazar con decisión el desarrollo de una nueva serie de competencias, que podríamos llamar “Competencias 4.0” y definirlas alrededor

1. Originalmente eran las STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), sin embargo, con el liderazgo de importantes educadores dentro de los que destaca sir Ken Robinson se agregó la A por las artes y el diseño; a su vez, dentro del libro La Economía Naranja, publicado por el BID, acordamos entre los coautores (comparto la autoría de este documento con el hoy presidente de Colombia, Iván Duque Márquez) destacar el diseño de manera individual por su importancia para la apropiación de nuevas tecnologías y conocimientos en el entorno contemporáneo y para permitir que el arte y la cultura tengan su espacio propio como ejes centrales de la Economía del Conocimiento.

de las denominadas STEAMD¹: ciencia, tecnología, ingeniería, arte, matemáticas y diseño, por su sigla en inglés. Las habilidades que podemos desarrollar a partir de enfocar la educación y el desarrollo personal alrededor de estas Competencias 4.0, son innumerables, pero particularmente destacan cinco de ellas:

Pensamiento crítico: todos los días enfrentamos un flujo creciente de información. Cuántas veces no recibimos un mensaje que nos indigna y de manera inmediata lo compartimos con familiares y amigos, para darnos cuenta unos minutos u horas más tarde que se trata de fake-news. El desarrollo de la competencia de pensamiento crítico, además de protegernos de ser clasificados como spam por parte de quienes nos rodean, nos entrega la capacidad de navegar con habilidad por la Revolución Industrial 4.0 evitando sus riesgos y aprovechando sus oportunidades.

Empatía: numerosos escándalos que afectan las relaciones públicas de empresas reconocidas son resultado de aplicar procedimientos y reglamentos sin considerar situaciones personales particulares. En efecto, muchas de esas situaciones no son nuevas, lo verdaderamente nuevo es que ahora todos tenemos una cámara en la mano y acceso a una red para compartir, incluso en vivo, estos episodios. Desarrollar la empatía como Competencia 4.0 no solo es clave para evitarle a nuestros empleadores un escándalo que afecte su reputación y valor en bolsa, también es clave para participar con mayor humanidad en un mundo que es cada vez más tecnológico y en muchos casos nos separa a los unos de los otros.

Resiliencia: el constante bombardeo con evidencia sobre el éxito de los influencers en redes sociales nubla la realidad sobre lo difícil que es salir adelante y sobresalir en el mundo real. Independiente de la realidad o falsedad de muchas de estas imágenes, debemos desarrollar la resiliencia como una Competencia 4.0, porque es con disciplina y persistencia que ayer, hoy y siempre se construye un futuro sostenible para la gran mayoría de nosotros.

Adaptabilidad: en todas partes nos hablan de disrupción como algo novedoso, cuando en realidad se trata de una constante. El economista Joseph Schumpeter acuñó hace casi un siglo el término de destrucción creativa, precisamente para

destacar que el cambio es una constante, y que en materia de negocios hay una permanente creación de modelos y productos que, al ser mejores y más eficientes, destruyen o desplazan a los modelos y productos existentes. La importancia de desarrollar nuestra adaptabilidad como una Competencia 4.0 consiste en que la persona que no trabaja en su propia disrupción se atiene a que alguien más lo haga y lo reemplace.

Creatividad: se dice que un adulto creativo es un niño que ha sobrevivido. Es cierto. En la medida que crecemos existe la tendencia que nos volvamos complacientes y nos contentemos con dejar de ser creativos y nos sometamos a repetir indefinidamente aquello que hemos probado que funciona. Eso tiene que cambiar. Una cosa es que persistentemente insistamos en electrocutarnos, y otra muy distinta es que dejemos de buscar respuestas y soluciones para hacer las cosas de mejor modo. El desarrollo de la creatividad como Competencia 4.0 requiere que mantengamos siempre vivas dentro de nosotros las fuerzas de transformación más poderosas que existen: la intuición, la curiosidad y la capacidad de aceptar que podemos equivocarnos².

Hacia un futuro creativo

Entender los retos de adaptarnos al cambio de época que vivimos, es solo el principio de la historia. Sin duda, las disrupciones que enfrentamos van a continuar hasta que las nuevas tecnologías hayan permeado todo lo que nos rodea y todo lo que hacemos. Esto va a exigir que cambiemos nuestra mentalidad. Este libro es una buena herramienta para adelantar esta adaptación, tanto quienes ya la han iniciado como quienes apenas se hacen conscientes de la importancia de lo que está sucediendo.

A mediados de la década pasada, la humanidad estuvo al borde de una crisis de proporciones gigantescas por cuenta de haber utilizado la tecnología nuclear con una mentalidad del siglo XIX. Hoy enfrentamos nuevos retos y tenemos a nuestra

disposición nuevas tecnologías. Desde la detención del cambio climático, hasta la creación de los miles de millones de oportunidades que nuestros jóvenes demandarán en las próximas tres décadas, dependen de que aprendamos a enfrentar con creatividad los retos de la Revolución Industrial 4.0. No seremos exitosos en el siglo XXI con una mentalidad del siglo XX.

Felipe Buitrago Restrepo

Economista, coautor de "La Economía Naranja:
una oportunidad infinita".

Mayo de 2019

Hoja blanca

Introducción

Un mundo en vértigo

La actividad humana en medio del universo de la globalización, la revolución tecnológica, el intercambio cultural y la circulación de las ideas, como nunca se ve ad portas de un nuevo ciclo histórico. La edad media significó la comprensión religiosa del mundo, el renacimiento se asocia con el auge de las artes, la ciencia y el humanismo, la revolución industrial se vincula con la producción en serie y el surgimiento de la clase asalariada, y la modernidad con la exaltación del progreso mediante la lógica, la ciencia y la razón. Del mismo modo, la era en la que estamos inmersos hoy será connotada en el futuro por su condición efímera o líquida, como sostiene Baumann en su libro “La modernidad líquida”, y por su espiral de velocidad tal cual menciona B-C Han en su obra “El aroma del tiempo”. Así como la astrofísica descubrió hace tiempo que el universo se expande a una gran velocidad, la vida de la especie humana se desenvuelve vertiginosamente en medio de procesos que se desencadenan de manera simultánea en diversos ámbitos. En tanto, el mundo se ha convertido en un espacio más pequeño y los sucesos en lejanas latitudes hoy adquieren un significado real y de interés para todas las personas de la comunidad planetaria.

La acumulación, en todas sus expresiones, parece ser otro rasgo de los tiempos que corren. A través de múltiples plataformas se tiene acceso a enormes volúmenes de datos, información y productos de la creación humana de distinta naturaleza, mientras que la masificación del acceso a internet y el auge de la interconexión aumentan las opciones de divulgación a través del planeta a niveles nunca conocidos.

Segundo a segundo se movilizan iniciativas, proyectos, informes, declaraciones, trozos de memoria histórica, dispositivos ideológicos y prospectos que en muchos casos derivan en nuevos negocios, y a su vez, crean nuevas realidades, expandiendo día a día los bordes en que se mueve el pensamiento. Nuevos escenarios se despliegan en un enjambre interconectado que pareciera estar dando forma a una suerte de supra conciencia colectiva que fluye a través de sus propias redes neuronales, sin saber muy bien todavía en qué dirección nos llevará.

La intensa cooperación desde distintos puntos del orbe, facilitada por una velocidad de transmisión que cada vez supera sus propios límites, aporta a la economía mundial una dinámica sin precedentes. En tanto la revolución tecnológica expande las posibilidades de creación y destrucción creativa al desbaratar históricos monopolios que limitaban las posibilidades de producción cultural, lo que se hace patente de especial modo en el campo artístico, audiovisual y la industria de la música. Al respecto cabe recordar la perplejidad mundial que produjo la noticia de la quiebra del gigante Kodak en 2012, emblema de la industria fotográfica, debido a la irrupción de Instagram, una empresa con apenas 13 empleados.

Esta dinámica de cambios va superando de manera creciente fórmulas y modos de hacer las cosas que en un momento determinado fueron eficaces para el contexto en el cual se desenvolvían, pero que para hoy resultan desacopladas con las prácticas y valores que están hegemonizando este nuevo período. El derrumbe de paradigmas que tuvieron vigencia por décadas y que moldearon la forma en que el ser humano concebía su propia vida y el entorno que lo rodeaba, evidencia la magnitud de los cambios culturales que se han puesto en marcha. Esta avalancha de cambios también ha generado una oleada de malestar en occidente y ha reflatado ideas proteccionistas, nacionalismos y movimientos antiglobalización.

Estructuras en jaque, cambios drásticos en hábitos, usos y valores, y el surgimiento de enfoques basados en la cooperación están dando paso a nuevas formas de relacionarse entre las personas en múltiples espacios. La colaboración y la reciprocidad son conceptos que toman fuerza y liderazgo en el discurso público forman-

do parte de un sentido común que comienza a instalarse, lo que a su vez plantea importantes desafíos en el plano de la educación, las dinámicas económicas y el campo laboral.

Dentro de la combinación sincronizada de una multiplicidad de factores que conforman este momento histórico es que irrumpe la creatividad, como rasgo distintivo de nuestra época y clave de acceso a la transformación de la realidad y el mundo que nos rodea. En un escenario global de economías abiertas, sistemas políticos basados en instituciones democráticas y crecientes demandas por la profundización de las libertades individuales, la creatividad emerge como un capital que se distribuye de manera transversal en la sociedad, impulsando ideas, visiones de mundos posibles y nutriendo el diseño de productos y servicios cuya aplicación elevarán la calidad de vida de millones de seres humanos. Esto, a su vez, representa la oportunidad de dar pasos decididos en el tránsito desde un modelo de desarrollo basado en la limitada extracción de materias primas, a uno cuyo principal valor se centra en la generación inagotable de conocimiento e innovación. Es por eso que la economía creativa aparece como el eslabón que nos puede conectar con los nuevos territorios en los cuales hoy las naciones desarrolladas se juegan sus cartas más valiosas.

La adopción de hábitos y prácticas que potencien la creatividad requiere de algunas condiciones esenciales, siendo una de ellas la apertura a nuevas formas de resolver las complejidades de los tiempos que corren, la incorporación de narrativas que alternen con las que hoy predominan y la exploración de nuevos planteamientos. Este proceso del mismo modo implica que las élites que toman las decisiones importantes en los diversos rubros y actividades se definan con receptividad frente a las agudas modificaciones que se están gestando desde el ámbito de los valores y la cultura, y centren sus miradas en el nuevo escenario que se configura.

Asimismo, entender la creatividad como herramienta de transformación en la sociedad que está surgiendo a dos décadas de iniciado el siglo veintiuno trae diversos desafíos en los cuales los ciudadanos, el sector privado, el Estado y otros agentes

relevantes tienen un rol central que protagonizar. El nuevo ciclo está transformando las relaciones laborales y con ello la fisonomía de las empresas y organizaciones, instalando códigos y estándares que obligan a una rápida adaptación a un nuevo acuerdo acerca de cómo hacer las cosas.

Libertad, diversidad, ruptura, conexión, horizontalidad, emprendimiento, divergencia, tecnología, colaboración, dinámica, confianza, velocidad, innovación, flexibilidad, generosidad, riesgo y apertura, son algunos de los componentes principales que habitan el amplio espacio semántico de la creatividad. Pero también el desarrollo humano es parte de este extenso elenco. En una sociedad que estimula procesos creativos en cooperación y que arrancan de distintos circuitos culturales, se acrecientan las posibilidades de expresión de las propias capacidades de las personas, independientemente de su origen social, lo que mejora la distribución de las oportunidades.

La posibilidad real de desarrollar nuestros múltiples talentos pocas veces había estado tan al alcance de la mano. Los recursos tecnológicos están disponibles. Adaptarse al cambio cultural en el breve plazo es una necesidad y para que esto ocurra deben activarse recursos de distinta índole y desde distintos sectores. No hay grandes logros en la historia que no hayan sido precedidos por una acumulación sistemática de esfuerzo y voluntad. Encauzar este proceso es una tarea que se debe abordar de manera decidida, propósito al cual este libro pretende servir con entusiasmo e inspiración.

Santiago, mayo de 2019

Hoja blanca

Índice

Capítulo I	27
Definiendo la creatividad.	
Capítulo II	51
Creatividad, lo social y las élites	
1. La creatividad y los escenarios sociales.	
2. Creatividad y elites. El caso de la economía y la política.	
Capítulo III	71
La empresa, entre la creatividad y los números.	
Capítulo IV	81
La travesía por los directorios de empresas.	
Capítulo V	91
La economía creativa. Una nueva realidad.	
Capítulo VI	121
El espacio y la creatividad.	
Capítulo VII	133
La creatividad y la educación: las brechas abiertas.	
Capítulo VIII	143
La publicidad y el invierno de los magos.	

Hoja blanca

Capítulo I

**Definiendo
la creatividad.**

Hoja blanca

El primer paso para adentrarnos en este viaje a través de la creatividad es intentar una definición que reúna los elementos más característicos que la conforman y que nos convoque a un acuerdo en sus aspectos esenciales.

Revisando la literatura es fácil advertir la amplia variedad de definiciones que existen sobre la creatividad, y lo que parece evidente es que hay tantas acepciones como de autores se trate, de escuelas que la aborden y de disciplinas desde las cuales se la enfoque. Freud, padre de la psicología, postula que la obra creativa surge del inconsciente, como parte de un proceso de sublimación de la pulsión sexual reprimida, afirmando que la energía necesaria para la creación es de naturaleza erótica. Por su parte, definiciones provenientes de corrientes contemporáneas apuntan a que la creatividad es todo aquello que surge como una propuesta original a un problema determinado, la necesidad de crear o expresar la propia manera de ver el mundo o aquella forma de ver las cosas desde un punto de vista diferente y disruptivo.

Una primera aproximación debe situarse desde el punto de vista del individuo. Desde este punto de vista la creatividad es una cualidad de la psiquis humana y lo que la mayor parte de los estudiosos han estado intentando clarificar es que aquella se

relaciona fundamentalmente con el pensamiento de tipo divergente, llegándose a establecer algunas características importantes que presentarían las personas que tienen esta condición. Los hallazgos en general apuntan a que el pensamiento de tipo divergente se asociaría más bien con rasgos de sujetos introvertidos, es decir, la creatividad requiere de una mirada introspectiva del individuo. Tampoco parece existir correlación entre creatividad e inteligencia, debido a que serían dimensiones relativamente independientes. Que la creatividad sea parte del tipo de pensamiento divergente implica que tiene conexión con aquel pensamiento que sale de lo común, que se desliga de la lógica tradicional, es el tipo de mirada que se aparta de la forma en que habitualmente se ven y resuelven los problemas.

Por otra parte, el lenguaje es una condición esencial para el despliegue de la creatividad y está a la base de cualquier actividad creativa. No es posible la creatividad y su propagación si aquella no genera rendimiento colectivo a través del lenguaje. El gran salto creativo de la humanidad fue el lenguaje, como una herramienta para reducir la complejidad. Una obra creativa siempre requiere comunicación, de lo contrario no podría ser usada, ya que cualquier innovación a una estructura previa, a un esquema previo, requiere difundirse. De igual forma la creatividad responde a cada época, tiene un componente histórico, y eso significa que ciertas innovaciones necesitan de un escenario cultural con ciertas características para que se produzcan y tengan rendimiento social.

También hay condiciones propias del sistema en el cual ocurre la innovación, las organizaciones suelen operativizar de manera más eficiente y rápida el cambio y la creatividad porque las decisiones están estructuradas, tienen menos complejidad interna y transforman la comunicación en decisión. En este sentido las empresas, fundaciones u organizaciones reducen significativamente su complejidad interna porque no están abiertas a toda la diversidad existente en el entorno ni menos a la sociedad diferenciada, no dependiendo directamente de las fluctuaciones del poder político ni religioso. En estos escenarios el cambio circula por canales expeditos, lo que no se puede afirmar en el caso de las reparticiones públicas, ministerios,

poder legislativo o judicial, entidades muy sensibles a las variaciones del contexto, y es tal vez por este motivo que hoy es en el mundo privado donde están teniendo lugar los cambios y creaciones más importantes.

Otro modo de entender la creatividad es a partir de la capacidad de generar nuevos conceptos, ideas, perspectivas o asociaciones entre conceptos, que a su vez derivan en nuevas visiones y conclusiones originales que tienen un valor de utilidad para el creador o la sociedad. Este último matiz, que se refiere al criterio de utilidad como producto del proceso creativo, hace referencia a un recorrido original que se desarrolla a lo largo del tiempo y cuya valoración está en directa relación con el resultado final y la posibilidad de su realización práctica. Aunque hay consenso en que todavía resulta complejo establecer los parámetros o indicadores desde los cuales se le puede medir.

Entre diversas corrientes de pensamiento existe acuerdo en que la creatividad es una cualidad con la que los seres humanos cuentan desde su nacimiento, y cuyo desarrollo y potenciación dependerá de factores del entorno y de la cultura. Esto implica que la plasticidad de este atributo es una de sus características principales. Aunque, como se dijo anteriormente, inteligencia y creatividad son rasgos independientes en las personas y lo que más bien se observa es un amplio espectro de variabilidad entre los individuos, tradicionalmente se ha reconocido a dos categorías de sujetos a los cuales se les imputa la condición de creativos: los artistas y los científicos. Sin embargo, los autores de este libro planteamos que la potencialidad de la creatividad sobrepasa con creces a estos dos tipos de actividades y que para el resto de la sociedad existe una diversidad de oportunidades para expresarla, más allá del genio, del artista inspirado o del científico encerrado en su laboratorio. Por lo tanto hemos considerado conveniente proponer una definición amplia de la creatividad y que sea lo suficientemente sencilla para poder adaptarla a las múltiples áreas de la actividad humana. Al mismo tiempo compartimos la visión de que la creatividad es un rasgo intrínseco de las personas y que a su vez nos caracteriza como especie. Probablemente sea la creatividad la que ha impulsado al género hu-

mano hasta los límites actuales desde sus inicios con sus grandes aciertos y también con sus errores.

Si hubiera que contar la historia en breves segundos habría que decir que en sus comienzos la capacidad de adaptación al medio hostil puso a prueba las facultades creativas de los primeros habitantes del planeta. Luego la organización de la vida en comunidad implicó un nuevo flujo creativo para elaborar las normas y acuerdos colectivos que permitieron la subsistencia en grupos y comunidades, lo que fue un paso trascendental y el trasfondo de las sociedades modernas. Posteriormente vino la era de los grandes inventos y descubrimientos que implicaron un salto gigantesco en la calidad de vida y la permanencia de la especie en el planeta. Lo que vino después se podría resumir en las revoluciones industrial y tecnológica, para dar paso al mundo en el cual vivimos en la actualidad, lo que se ha denominado la revolución industrial 4.0, donde la creatividad es uno de sus principales motores.

En el siglo XIX la idea hegemónica de creatividad estuvo asociada a la imagen del genio, a la iluminación, al talento incomprendido que se salía de los márgenes de normativos de sociedades muy tradicionales como era la Europa de aquél tiempo. Posteriormente esta noción se trasladó al campo de la cultura, concibiendo a la persona en directa relación con su entorno social y por lo tanto siendo condicionada la creatividad por la estructura social y aspectos históricos.

Desde una perspectiva sociológica, en particular la del sociólogo francés Pierre Bourdieu, la creatividad es entendida como el resultado del conflicto y la competencia entre individuos y grupos, quienes intentan movilizar sus capitales culturales y ser reconocidos por la comunidad. Por su parte el cientista social norteamericano Randall Collins introduce una interesante idea que ofrece un nuevo giro en el estudio de la creatividad como fenómeno. Este autor aporta la noción de “energía emocional” para aludir al rol clave que las emociones juegan como materia prima para el sujeto creativo, lo que amplía el campo de observación llevándola más allá de los recursos económicos y culturales. Collins plantea que la originalidad y la in-

novación son recursos escasos en la sociedad y que deben darse ciertas condiciones para que surjan. Esto dialoga con la discusión actual sobre el rol de los agentes sociales en el surgimiento de la creatividad, entendiendo como tales al Estado, los privados, la sociedad civil y las instituciones. Al ser un bien escaso se deben procurar la instalación de estándares mínimos que permitan catalizar la energía creadora en los colectivos sociales, catalizados por la educación.

En la actualidad el énfasis está puesto en que la creatividad también se manifiesta en la resolución de problemas complejos y de otra índole actuando de manera conjunta con otros. La activación de pensamientos divergentes para visualizar puntos de partida a una solución, en un segundo momento puede dar lugar a una convergencia de ideas que tiene como producto una salida o resolución. Los momentos de creatividad colectiva están caracterizados por la ayuda mutua en la búsqueda –las preguntas- y ayuda mutua en la entrega –las salidas-, en tanto la diversidad de los grupos humanos facilitaría las dinámicas creativas como también la autoimagen de los sujetos cuando se perciben a sí mismos como personas creativas o empleados creativos, cuando se trata del entorno laboral. Esto trae a la luz la importancia de la retroalimentación de los sujetos en estas dinámicas y el reconocimiento mutuo de sus actores, lo que obliga a superar barreras culturales impuestas por una socialización que remarca habitualmente el valor de lo individual y tiende a visualizar el talento de los otros como una eventual amenaza. Es por esto que ser creativo o formar parte de un equipo creativo significa asumir que los otros pueden aportar tanto o más que el propio individuo, y lejos de ser una situación amenazante debe ser percibido como una oportunidad para enriquecer el producto o resultado al cual se busca arribar. Por ende, la generosidad es vital para que surja la creatividad, como también el contexto en el cual ésta se desarrolla debe estar matizado por un tono emocional proclive a la interacción generosa, abierta y sin esquemas preconcebidos. Quién no ha experimentado una sensación de rigidez y crispación en ambientes cargados por la tensión entre personas que luchan por un liderazgo personal dentro de equipos de trabajo, dejando de lado los objetivos del grupo y privilegiando sus agendas individuales, donde el ego es el que se manifies-

ta en todas las decisiones. En cambio, quién no ha logrado percibir una sensación de plenitud y armonía cuando ha formado parte de un grupo de trabajo donde el propósito central está puesto en la meta colectiva y donde los talentos se despliegan fluidamente y concitan el reforzamiento positivo de los demás. Claramente son dos escenarios opuestos, con resultados también opuestos. Otro ángulo aborda la creatividad como aquella capacidad de deconstruir la realidad y con los mismos elementos elaborar un nuevo escenario, es decir, moviéndose en un mismo marco referencial es posible la creación sin necesariamente romper con los límites, es la manera distinta de hacer algo que habitualmente se hacía de un modo determinado. Este proceso creativo se asienta sobre lo construido y lo supera, pero no surge en el vacío, se levanta desde lo conocido para llegar a un nuevo nivel, por lo tanto es producto de una cadena de creatividad, una suerte de reinterpretación de una situación o problema.

La creatividad siempre ocurre en un contexto, en la relación con otros sujetos quienes validan el acto creativo o lo desechan, logrando la legitimidad social o sufriendo el rechazo al estatus de obra o acción creativa. La acción creativa requiere de esa acreditación colectiva, de lo contrario no pasa de ser una acción aislada de carácter exclusivamente individual que no trasciende los límites de su creador. Existen autores que definen la creatividad como relación, en el sentido que el proceso creativo es más probable que se produzca en la medida en que una persona que ha internalizado los aspectos centrales del mundo en que habita es capaz de ver relaciones que la mayoría del mundo no advierte, a pesar que habitualmente están a la vista de todos. Dicha capacidad de establecer vínculos de cierta naturaleza en un marco cultural daría lugar a procesos creativos, a la originalidad y a la inventiva, por lo tanto, se puede sostener que un individuo tendría más probabilidades de ejercer la creatividad en la medida en que forma parte de un grupo social, organizacional o familiar en los cuales hay procesos intensos de interacción social.

Siguiendo este argumento hay que considerar el hecho de que existen modelos de sociedad que eventualmente fomentan más el individualismo y otras que, por

el contrario, valorizan más los procesos de tipo colectivo, lo que lleva a fórmulas distintas para enfrentar los procesos creativos, una centrada en el sujeto y otras que se basan en una idea grupal de la creatividad. En principio, y siguiendo a varios autores, la manera colectiva de abordar las dinámicas creativas parece tener una tasa mayor de éxito, pero como lo señala la literatura disponible, aquella requiere de un acompañamiento o tipo de liderazgo de ciertas características que produzcan las condiciones de libertad y flexibilidad necesarias e inviten a la creación. El caso de la ciencia es muy graficador sobre este punto. Kuhn, uno de los especialistas de mayor renombre en el estudio de la ciencia, sostiene que la ciencia en tiempos de estabilidad o normalidad opera con el pensamiento convergente, pero en las fases que este autor denomina como de revolución científica opera con el pensamiento divergente, que significa ruptura con los paradigmas hegemónicos y el surgimiento de una nueva manera de entender los problemas, de definir las teorías y metodologías. Esa ruptura es un instante de creatividad muy significativo para el desarrollo científico y es la forma en que la actividad científica avanza. Esto se relaciona con el concepto de lo heurístico, que destaca precisamente aquellas ideas que surgen de manera improvisada y son muy provechosas para el desarrollo de la teoría, que la iluminan, que generan pistas y que dan lugar al desarrollo de valiosas hipótesis de investigación, abriendo un nuevo ámbito de discusión que perdura muchos años hasta que un nuevo período de creatividad se pone en marcha y abre una nueva puerta al conocimiento.

El desarrollo de la creatividad se tiende a contraponer con el exceso de normatividad, restricciones, burocratización y disminución de los grados de libertad para la acción y el pensamiento. Pero, al contrario de lo que se pudiera pensar, tiene sentido sostener que la creatividad requiere de una metodología de trabajo, de una cierta sistematicidad, y allí aparecen interesantes diferencias culturales que tienen que ver con la manera de dar sostenibilidad a la creatividad. Uno de los entrevistados para la elaboración de este libro que se desempeña en el ámbito académico relataba cómo algunos profesores estadounidenses de una renombrada institución universitaria del país del norte hacían una clara distinción entre los estudiantes de ori-

gen latino y los anglosajones. La gran diferencia entre uno y otros era que, por una parte, los alumnos latinos exhibían un gran potencial creativo en el planteamiento de sus tesis pero se mostraban poco sistemáticos para trabajarlos. En cambio, los estudiantes de origen anglosajón no manifestaban el nivel de creatividad que sus pares latinoamericanos, pero manifestaban una alta capacidad para sistematizar sus planteamientos. Nuestra socialización pareciera estar aún influenciada por la noción romántica de la creación, la que obedece al chispazo creativo, a la genialidad solitaria y a la iluminación, despojándola de otros rasgos que la pudieran acercar a la idea del trabajo metódico en conjunto con otros. Allí parece surgir una característica de la forma de socialización que probablemente forme parte de una tradición que se extiende por la gran mayoría de nuestros países a este lado del mundo, y que es la forma de pensamiento lineal, la cual sigue la dirección de la convergencia y de la lógica, y se aleja de la dialéctica y del pensamiento crítico. Este último alienta la discusión e incentiva la reflexión desde la cual pueden surgir las ideas de cambio, porque no hay cambio social sin creatividad. Y otra cosa que hay que agregar, la creatividad oscila fundamentalmente entre la dimensión relacional y emocional, siendo la intuición uno de sus componentes más relevantes, el que podría ser graficado como la cualidad de resolver situaciones sin un manual de instrucción previo.

Desde perspectivas teóricas donde convergen la dimensión individual y colectiva, el enfoque psicosocial de la creatividad tiende a derribar mitos y desecha la idea tradicional de la singularidad o del genio creativo que despierta a la inspiración repentina en medio de la noche. Da Vinci y Miguel Angel personificaron durante siglos este estereotipo del cual las sociedades modernas siguieron enamoradas hasta gran parte de la centuria pasada, siendo su máximo ícono el matemático y astrofísico Albert Einstein. Estos tres casos emblemáticos representan la genialidad desbordante que arrasa con sus pares contemporáneos y que establece nuevas fronteras en sus respectivos campos, lo que lleva a establecer ciertas corrientes que postulan la creatividad como un rasgo naturalmente individual. Sin embargo la visión contemporánea apunta al carácter eminentemente social de la creativi-

dad. Como se ha sostenido en pasajes anteriores, depende de una sanción social o una apreciación colectiva, por lo cual depende de un cierto clima cultural o de los vaivenes de la época en que ocurre. Además, la noción de la creatividad asociada a la genialidad carga con un prejuicio que la enfoca como patrimonio exclusivo de unos pocos negando la posibilidad de que se distribuya de otras maneras en el conjunto de la sociedad, desechando factores estructurales como el espacio, el tiempo y los recursos disponibles, entre otros. Cuando uno se introduce en la biografía de estos grandes creadores descubre el contexto en el cual estaban inmersos. Freud por ejemplo, vive en la Viena de finales del siglo XIX, Leonardo en la Italia del Renacimiento, Warhol se desenvuelve en la ciudad de Nueva York en la era de la post segunda guerra mundial. Siempre hay contextos donde los cuales el sujeto se nutre de ciertos referentes o bien cuenta con un público o con un contexto capaz de recibir lo que está produciendo, porque se dan las condiciones para que aquello ocurra y sea posible captarlo. Hay que agregar además que esta aproximación canónica de la creatividad como producto de la genialidad individual tiende a invisibilizar el hecho de que colectivamente también podemos ser muy creativos y que los procesos de construcción social, los procesos de cambios y de transformación cultural en su base tienen potentes dinámicas creativas. Nada más creativo que una transformación sociocultural, porque precisamente implica una ruptura. No es sólo el hecho que aparezca una nueva idea en medio de otras ideas, sino que aparece una nueva forma de entender el mundo, de relacionarse, y eso es un acontecimiento sumamente creativo que no es un patrimonio individual. ¿A quién se puede atribuir la oleada de creatividad que está provocando la tecnología y la digitalización en diversos planos de la actividad humana?, ¿quién es el responsable de la proliferación de aplicaciones que están cambiando diametralmente los negocios?, ¿a quién se le puede adjudicar la corriente que se ha generado por la reivindicación de los derechos de las mujeres?. No es posible hacerlo con certeza. Lo que sí es posible advertir es que se trata de procesos colectivos, proponiendo nuevas ideas y llevándolas a la práctica. Esto es lo que en ciertas zonas del planeta se ha sabido implementar con un enorme éxito, como es el caso del modelo Silicon Valley, emblemático polo de creatividad en diseño, tecnología y negocios, dando

a luz una cultura creativa que ha revolucionado las prácticas y maneras de entender las cosas de millones de seres humanos alrededor del mundo. Este modelo trae consigo adicionalmente nuevas opciones de gestión que están impactando en distintas industrias e implantando la noción de ecosistema, concepto que será descrito en detalle más adelante, que significa la instalación de una comunidad de actores en un territorio geográfico actuando en sinergia, lo que supone una racionalidad que tiene como resultado un sistema estable que proporciona un hábitat regulado a las personas para que expresen su potencialidad creadora. Ahora bien y como se señalaba con anterioridad, la creatividad y sus condicionantes no solo pueden ser miradas desde el equilibrio y la estabilidad, también la precariedad, los escenarios adversos, conflictivos y el sentido de urgencia para la obtención de algún resultado pueden ser eficaces factores dinamizadores de grandes creaciones o descubrimientos. Incluso a nivel individual, a nivel psíquico, el padecimiento, las situaciones límites, el malestar o la fragilidad son en ciertas ocasiones motores de diversos tipos de creatividad. Este es el caso, entre otros, de creadores cuyas obras son de alta valoración social justamente por haber sido construidas con residuos de la sociedad en la cual viven, a partir de una marginalidad que luego convierten en belleza logrando resignificar dichos objetos, creando un valor desde la precariedad. Aquello que no tenía ningún valor de cambio de pronto adquiere un nuevo valor de uso permitiendo que recircule como mercancía, revalorizado como objetivo estético, como creación artística y como descubrimiento. Esto explica que aunque la creación contenga elementos de subversión si dialoga fluidamente con un espacio disponible en el mercado aquella puede ser absorbida y convertida en un producto valioso.

Del mismo modo, la creatividad se debe mover en un campo valórico, debe tener un sustento moral y ético desde el cual se asiente, sostenida en un conjunto de valores que promueven el sentido humanista del ser humano y no esté al servicio de grupos de poder cuyo norte sea el beneficio mezquino alejado de todo bienestar social y colectivo. Probablemente que si se revisan los procedimientos de la llamada “solución final” del régimen de la Alemania nazi se hallará una racionalidad de

trasfondo y la aplicación de prácticas que alguien incluso podría definir como innovadoras dentro de una perversa visión de la eficacia, pero su finalidad contravino todo orden moral y mereció la repulsa generalizada del mundo civilizado al finalizar la segunda guerra mundial cuando se conocieron los horrores cometidos en los campos de exterminio. Nos hemos quedado con la crudeza de este ejemplo para graficar que toda acción humana tiene límites morales, lo que también incluye a la creatividad y porque además muestra los modos en que ciertos grupos de poder en la sociedad pueden utilizar mecanismos con una alta dosis de creatividad con el fin de aplicar soluciones que favorecen sus propias posiciones de privilegio. Siguiendo la lógica del planteamiento de Michels en la “Ley de hierro de las Oligarquías”, las élites parecen siempre estar interesadas en desarrollar mecanismos creativos que las sustenten y reproduzcan. Esto se explica por la importancia del poder como el eje articulador de toda sociedad, por lo tanto, se puede sostener que los grupos dirigentes incentivarán y apoyarán preferentemente aquellas herramientas creativas que vayan en la dirección de sus objetivos y de la estabilidad del sistema del cual forman parte. Esto nos lleva a recordar que no debemos ser ciegos con respecto a la relación que se establece entre creatividad y poder.

Estando hoy en la segunda década del siglo XXI y tomando en consideración las fuerzas que están convergiendo en los distintos ámbitos, áreas e industrias, podemos afirmar con cierta certeza que la creatividad está modificando los indicadores en diversos campos y que hoy está siendo observada y definida como un capital de primer orden para el desarrollo de las naciones. Es por esta razón que el desafío de las instituciones educativas es crucial. De poco servirá el diseño de plataformas, las políticas de fomento, el apoyo legislativo y el financiamiento a la capacitación de capital humano, si las personas siguen siendo formadas en las lógicas y paradigmas del pasado, desarrollando habilidades que no se acoplan a la era de la digitalización ni a los retos que implica la transición hacia la cuarta revolución industrial, concepto acuñado por el alemán Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial. Las fortalezas de las personas en este nuevo escenario estarán dadas por cuan creativas puedan ser en sus labores, en su mundo cotidiano y en

la relación que sostienen con los demás. Las habilidades sociales y la capacidad de aprender a aprender, a formarse permanentemente, a conocer nuevas rutas para arribar a lugares novedosos, los incentivos al pensamiento disruptivo para abordar los problemas, entre otros factores relevantes, son la base para desenvolverse en este ciclo del desarrollo humano. Más adelante se abordará la relación entre la educación y la creatividad, por el momento quedémonos con el desfase evidente que exhibe la institución educativa en relación al tipo de sujeto que demanda la época que vivimos.

El proceso creativo, en un primer momento, tiene un origen en la esfera individual para luego transitar hacia lo colectivo. Su oxígeno es la libertad, entendida en su acepción más amplia, desde la autonomía para la expresión abierta de la subjetividad de las personas hasta el contexto social en el cual se desenvuelve. No hay dudas que en las sociedades con serias restricciones a las libertades públicas y privadas la creatividad es seriamente cercenada, aunque de igual modo busca canalizarse a través de distintos medios y espacios, a pesar de los bloqueos sistemáticos que el autoritarismo suele ejercer en su contra.

Al respecto podemos sostener que la pluralidad, la diversidad y la tolerancia son catalizadores importantes para fortalecer su permanencia en el espectro social. Cualquier sistema autoritario y vertical, ya sea en micro o macro escala, difunde el temor generalizado al error, lo que conspira contra la innovación y el espíritu creativo. También la curiosidad humana es otro elemento básico que estimula la creatividad, ese incansable impulso por buscar nuevos límites y correr las fronteras de lo conocido, aquella necesidad de cuestionar o redefinir la realidad, esa actitud crítica de observar los fenómenos, cualidad cada vez más valorada en un contexto de cambio permanente.

La persona creativa tiene incorporada la evolución permanente de sus ideas y de la forma en que se aproxima a las situaciones y desafíos, lo que se potencia con la tecnología disponible en la actualidad. La revolución tecnológica lleva a la creativi-

dad a límites insospechados con la cualidad de distribuirla a nivel global por medio de la interconexión, lo que amplía el impacto de las ideas, servicios y productos que se elaboran, difunden y venden a una hiper velocidad. Estas nuevas condiciones caracterizan a la creatividad como un atributo siempre en desarrollo y en movimiento.

Hay tres elementos que se entrelazan en el sujeto creativo: el conocimiento de la experiencia, es decir, el valor de experimentar, el talento o habilidad y luego el desarrollo de dicho talento para producir algo concreto. A partir de allí, dadas ciertas circunstancias, se obtiene el reconocimiento social. De allí el típico consejo que se les suele dar a los jóvenes que están empezando en cualquier actividad, "trata de entender, trata de descubrir donde están tus talentos y luego descubrir si te gusta eso". Esto nos lleva al valor del juego en toda dinámica creativa. La dimensión lúdica, el pasarlo bien, la entretención, el sumergirse en una particular realidad que produce una sensación de bienestar, el goce y la sensualidad entendida como la conexión con los sentidos actuando de modo simultáneo, siendo imposible separar sus partes componentes. Es todo una sola experiencia creativa en la cual el individuo se abstrae y se sumerge por completo. Esto es lo más cercano a la descripción de una vivencia de tipo creativo. La tensión también forma parte de este cuadro, pero su intensidad se mantiene siempre dentro un límite funcional, donde lejos de bloquearla la potencia, similar al funcionamiento de un músculo que sin la tensión básica no está apto para trabajar. Diversión, placer, talento, flexibilidad, improvisación, goce, espontaneidad y tensión contenida son conceptos convergentes en la práctica innovadora.

Al exponerse al riesgo, al escrutinio de los demás, al fracaso y también al rechazo, las personas creativas también exhiben un rasgo de resiliencia, una cierta fortaleza psíquica para sortear los efectos personales de la frustración y al mismo tiempo una cuota de atrevimiento que le predisponga a la transgresión de las estructuras conservadoras instaladas socialmente. El creativo es un transformador por naturaleza y a su vez tiene integrada la transición permanente en su forma de ver el

mundo. La obra del artista creativo cambia con el paso del tiempo. El empresario creativo busca nuevos campos donde hacer germinar sus ideas. El político creativo modifica sus paradigmas a través de los años sin atarse a los antiguos esquemas. El profesional creativo asume que el cambio es lo único que permanece y por lo tanto se adapta a las condiciones dinámicas de su entorno.

Otro aspecto que no se debe omitir es que la creatividad se conecta siempre con la realidad circundante y el contexto social donde surge, y en este libro se habla permanentemente de su valor partiendo de la base de su potencialidad para cambiar el paisaje social y agregar valor y beneficios a la calidad de vida de las personas. Un caso paradigmático es el de Gastón Acurio, empresario creativo de nacionalidad peruana, al cual nos referiremos más adelante, debido a su contribución al desarrollo de marca de su país, el potenciamiento de la identidad local, la apertura de sus fórmulas y recetas, la colaboración con otros actores de la industria gastronómica agregando valía a procesos que históricamente eran invisibles para el consumidor final y estableciendo una virtuosa cadena de valor a una industria a la cual le cambió su rostro de manera radical moviéndola hacia estándares superiores de calidad.

Es evidente que en la práctica casi no existe actividad humana en la cual la creatividad no esté en juego y no se exprese con la naturalidad y espontaneidad con que lo hace, ya sea en un deportista que se desenvuelve con talento en una danza de movimientos y decisiones en fracciones de segundo, un profesional buscando la solución que considera más óptima en su especialidad o una persona intentando resolver un dilema práctico en su hogar.

De la misma forma en que el producto de la creatividad puede ser asumido como una contribución social, también se puede afirmar que la creatividad es una conexión inesperada con los otros y el mundo mediante una forma novedosa de enfocar la realidad. En este sentido, es central la capacidad de observación para desarrollar miradas creativas, como también lo es la cualidad de interpretar los significantes del entorno de manera innovadora y la necesidad de llevar adelante una creación

o idea novedosa. Ahora bien, todo este potencial pierde su fuerza si no adquiere una forma concreta de organización y trabajo sistemático, lo que no implica sin embargo que existan fórmulas mágicas ni pasos que aseguren el éxito. Algunas ocasiones funciona el trabajo grupal con personas que están en buena sintonía bajo la influencia de variables ambientales positivas y estimuladoras. En otras son el aislamiento y el silencio los pasos necesarios para la producción de ideas disruptivas, pero en la gran mayoría de esas circunstancias se hace presente la confianza y el quiebre de barreras para que surja la originalidad, además de la decisión de generar las condiciones ambientales para que aquello se produzca. Y esto es válido para todo ámbito de actividades y no solamente aquellas que se históricamente se han asociado al mundo de la creatividad. Es sabido de iniciativas innovadoras en el ámbito administrativo o de gestión que han resuelto problemas complejos de manera sencilla, donde la clave suele ser tener una variedad de miradas para una problemática determinada, probando más allá de lo que se ha hecho antes.

Pero la creatividad también tiene costos y no cualquiera está dispuesto a asumirlos, por el contrario, las personas tienden a quedarse en su zona confortable y a evitar los riesgos que implica aventurarse por nuevos terrenos. Por esto uno de los principales adversarios de la innovación es la estabilidad, valor al cual las generaciones actuales no parecen adherir ya que son estas quienes están abordando el mundo laboral como un espacio de posible transformación y están huyendo de la cosmovisión que se orienta hacia la comodidad y la permanencia, propio del relato de la era industrial y post industrial del siglo XX. Parece que son los más jóvenes los que están empujando los cambios en el panorama organizacional al interior de las empresas con sus valores y nuevas formas de asumir el trabajo, las relaciones laborales, sus prioridades y metas personales y el lugar que están buscando dentro de la sociedad actual.

Sin embargo, tendríamos una visión sesgada si se adjudicara el rol preponderante en este ciclo solo a la nueva generación. La creatividad suele surgir en la transversalidad de la sociedad y de los grupos humanos, por lo tanto no está alojada exclu-

sivamente en un segmento etario, lo que sucede es que son las generaciones de menores edades las que están más dispuestas a romper los esquemas y asumir los desafíos, en tanto los de mayor edad son más propensos a la estabilidad y están menos disponibles para los retos. Esto nos lleva a la cuestión sobre la compatibilidad entre la estabilidad y la creatividad. ¿Somos más creativos en períodos de crisis o de cambio, o podemos serlo de igual modo en ciclos estables? no hay una definición tajante al respecto, donde sí hay consenso es en el hecho de que distintos climas generan distintos tipos de creatividad y su efectividad dependerá de los propósitos individuales o grupales que la movilizan.

Otros de los elementos que juega un rol esencial en el despliegue de la creatividad es la cultura, entendida como el conjunto de valores, normas, hábitos, ritos, instituciones, ideas y paradigmas que una comunidad humana comparte en un territorio físico o simbólico determinado. Es la cultura la que va moldeando las conductas, las formas en que se relacionan las personas, lo que está permitido, lo que no puede ser transgredido, los espacios de libertad y de la misma manera instala los tabúes en la sociedad. Ordena la vida social y hace posible la convivencia de las personas, establece los esquemas mediante los cuales los individuos se rigen, lo deseable y aquello que implica un peligro para la estabilidad del sistema social. Por lo tanto, cuando decimos que la creatividad está asociada a la ruptura, estamos sosteniendo que es inevitable que entre en tensión y colisione con la cultura, con el modo de vivir que una comunidad comparte como deseable. Pero, aun así, hasta los genios más creativos están condicionados por la manera de ver el mundo de su época, como en el caso de Einstein, quien a pesar de que sus cálculos le mostraban que el universo se expandía no podía abandonar la idea de un universo estable, como se creía hasta ese entonces. Solo posteriormente, cuando hubo evidencia empírica el célebre físico respaldó dicha teoría.

Por su parte, y como se mencionó antes, la sociedad ha definido tradicionalmente los ámbitos en que se alojan las expresiones de la creatividad, y según esta manera

de ver las cosas las actividades artísticas en su amplia gama de manifestaciones serían las fuentes creativas más representativas y legitimadas de una comunidad. Luego vendría la ciencia como espacio validado de creación. Estas nociones que primaron en el siglo pasado han ido quedando desplazadas a la luz de la evolución de la creatividad y de las múltiples áreas desde las cuales está surgiendo en la actualidad. Hoy las habilidades creativas se están aplicando de manera intensiva en el diseño y creación de nuevos productos, en la generación de modelos económicos alternativos que explican fenómenos que hasta la fecha no habían sido considerados y que han aportado valiosos enfoques a la teoría económica clásica. También se aplica en el modelamiento de negocios que combinan la eficiencia y las utilidades con el valor social agregado que ofrecen y su impacto en la comunidad. De igual modo, el campo de la gestión organizacional ha adoptado prácticas creativas que están impactando las modalidades de trabajo de las empresas y organizaciones modernas.

La tecnología es la principal aliada de la explosión creativa en curso contribuyendo de manera sostenida en la elaboración de productos físicos y simbólicos debido a la caída de las barreras de entrada que históricamente separaban a la inmensa mayoría de la gente con los medios técnicos para realizar o emprender una creación. También en los últimos años en el área de la medicina los acelerados avances tecnológicos han implicado una serie de innovaciones impensadas para cuya adaptación se ha requerido el surgimiento de estrategias creativas, con un rápido éxito que ha beneficiado a miles de personas con distintas clases de dolencias.

Uno de los supuestos de lo que se conoce como la “sociedad del conocimiento” es que las personas deben asumir su calidad de sujetos autónomos y libres, creando nuevas prácticas sociales que interpelan a las industrias culturales y de las comunicaciones. Este es el caso de la producción cultural masiva fruto de la reducción significativa de los costos en el proceso de creación, y esto se refiere específicamente a la tecnología accesible hoy prácticamente a costos muy inferiores de lo que era hace un par de décadas atrás, permitiendo la grabación de audio o visual a

través de diversos medios y formatos. Este fenómeno ha contribuido a una verdadera explosión de material creativo de distinta índole a nivel global masificando hábitos y acelerando un intercambio a gran escala. Este proceso, entre los casos más emblemáticos, pulverizó la industria discográfica tal cual se la conoció por muchos años, e introdujo cambios radicales en el acceso a tecnología para la grabación audiovisual, produciendo nuevas prácticas creativas individuales y colectivas. La revolución digital trajo transformaciones culturales cuyas dimensiones nadie pudo prever y que sin embargo hoy forman parte del paisaje habitual de la sociedad de la cuarta revolución industrial.

Lo que queda claro al revisar la literatura disponible es que no se puede dar con una fórmula precisa para activar la creatividad, y más bien lo que estaría ocurriendo es que el plano individual y el colectivo se retroalimentan y son potenciados por la libertad – estar solo o estar con otros- dando forma a un proceso que podríamos denominarlo como un espiral creativo, de circulación creativa, el cual se inicia con el aislamiento, luego pasa al plano social para volver de nuevo al aislamiento. Una condición necesaria para que este circuito sea virtuoso es que los sujetos asuman el carácter cooperativo o colaborativo de los espacios en que se encuentra con los otros. La lucha de egos y las desconfianzas mutuas sabotean todo intento de integración creativa, es por ello que el clima institucional que prime en un espacio determinado es fundamental para propiciar o inhibir la creatividad. La construcción de lazos y la disolución de las autorías pueden ser funcionales en la construcción de un ambiente colectivo para que surja la creatividad, así también la competitividad regulada puede rendir buenos frutos.

Por otra parte, la creatividad suele entrar en tensión con la urgente demanda de productividad que rige en las diversas actividades en la actualidad. Las exigencias de una producción exenta de riesgos evidentemente que conspira contra productos creativos. En el caso de la industria audiovisual y creativa es común ver estos ejemplos, personas con talento creativo que dadas las altas exigencias de tiempo

y eficacia optan por protegerse reproduciendo ideas o formatos probados. Al no existir espacio para el fracaso desaparece cualquier margen de maniobra. No hay capacidad de asimilar los costos de las equivocaciones, lo que significa un desafío enorme debido a que no todo el tiempo las personas son creativas, por el contrario, la mayoría de las veces fracasan en sus intentos. Desde la lógica dominante del triunfo a toda costa no se logra ver esta tensión. La noción de la productividad descarnada desecha cualquier posibilidad de error, y cuando este ocurre se castiga, por lo tanto las posibilidades de que la creatividad florezca en estos escenarios es muy baja. Quizás en esta problemática se esconda en parte la explicación de la relación ambivalente que las sociedades tienen con la creatividad. Los riesgos asociados a la creatividad son altos y abarcan los ámbitos personales, familiares, laborales y sociales. En el discurso se habla de creatividad como algo deseable, pero las prácticas sociales señalan un camino distinto donde el temor a lo nuevo y a la ruptura es lo que prevalece, mientras no sea canalizado, absorbido y legitimado por el sistema. Siempre la ruptura interroga a lo establecido, al ordenamiento social, en términos de ideas, contenidos, hábitos y en la forma en que entendemos la vida en conjunto con los demás. En este plano, y dentro de las condiciones favorables a la creatividad, está la capacidad de intercambio, de salirse del propio molde, elevarse del propio contexto, tomar distancia y conocer lo que hacen otras personas, estar abierto a sumergirse en el mundo de otros y después volver a la propia superficie.

La pregunta de si la creatividad es un valor social que el conjunto de la sociedad incentive está cruzada por la ambivalencia antes comentada y del mismo modo por una cierta fetichización del concepto, que en ciertas épocas termina por quedar vaciado de contenido, como un signifiante vacío, como algo que se sabe que es bueno pero no se sabe precisamente qué es, por lo cual queda en un plano meramente declarativo sin poder concretarlo con exactitud. Es allí cuando surge el riesgo de que nos quedemos solo con visiones dicotómicas de la creatividad, es decir, por un lado los procesos creativos controlados y aceptados colectivamente, y por otro las dinámicas radicales que ponen en riesgo la estabilidad de lo establecido.

Entonces, ¿cuándo opera la creatividad?, ¿cuándo estamos en presencia de algo creativo?. Estamos frente a algo creativo cuando nos encontramos con aquello que nos hace pensar de otra manera, que nos hace mirar las cosas de otro modo, que nos hace interrogarnos, que produce nuevas realidades. Los productos creativos en un momento determinado en la sociedad tienen la cualidad de que emergen, se instalan en un circuito social, artístico o comercial, para posteriormente generar nuevos productos. Hay una relación intrínseca entre lo creativo y la novedad, lo que rompe con lo establecido. En la música popular el ejemplo paradigmático son los Beatles y en política podríamos mencionar a Martin Luther King, ambos íconos creativos, novedosos y rupturistas de su época. Es muy difícil pensar en algo creativo que no logra moverse un milímetro de los límites dados, porque si no lo hace entonces estamos en presencia de una reproducción y no de una ruptura, pero al mismo tiempo ni la famosa banda de Liverpool ni el legendario defensor de los derechos civiles en Estados Unidos habían partido desde cero. Por el contrario, su obra y legado recogían los elementos más relevantes de quienes habían iniciado el camino con anterioridad, formando parte de una cadena de sucesos y aportes.

Otro ángulo crítico que no se debe soslayar en un libro como este que intenta abordar la creatividad en un amplio sentido es que ésta, en un sinnúmero de situaciones y contextos, supone una amenaza para el propio creador y en otras tantas para el sistema social. En el primer caso podemos recurrir a tragedias personales de autores o creadores de la talla de Kurt Cobain, cantante de la banda de grunge Nirvana, quien se vio inmerso en una debacle interna producto de la enorme magnitud que adquiere su propia obra a través del mundo, de la cual él siente que ya no tiene ningún control, y de las presiones de una industria discográfica ávida por incrementar las ventas de los discos, como ocurría todavía a principios de los años noventa. Su situación de padecimiento existencial la deja crudamente graficada en su carta póstuma donde explica los motivos para poner fin a su vida, siendo quizás lo más impactante comprobar de su propio puño y letra la contradicción vital que le producía haber alcanzado el éxito mundial, conquista que nunca buscó.

Por otra parte, la creatividad en algún sentido supone también una amenaza para lo socialmente establecido, porque el acto creativo suele ser antisocial. En el arte y la ciencia existen expresiones de ese rasgo antisocial, de eso que rompe con los esquemas, de eso que nos abre un mundo nuevo, de eso que nos obliga a repensarnos, lo que también significa cuestionar las estructuras. Siguiendo en el ámbito de la música, hace solo algunos años atrás fue conocido el caso de una banda de rock en Rusia, compuesta solo por mujeres, cuyas canciones y actuaciones públicas provocaron gran polémica en dicho país, lo que les costó el rechazo de las autoridades políticas y finalmente la cárcel. Solo la presión internacional logró poner fin al cautiverio, sin que antes le quedara claro a la población de ese país que el gobierno no toleraría cierto tipo de expresiones artísticas creativas.

Finalmente cabe anotar que la creatividad demanda un trabajo psíquico y energético importante y es la causa por la cual las personas no pueden ser creativas todo el tiempo. Entender la creatividad como un flujo incesante que ofrece información nueva a cada instante es impracticable e incluso no sostenible desde el punto de vista biológico. Por lo tanto, la creatividad es un recurso que el sujeto debe administrar de cierta forma. Lo que sí es relevante desde el punto de vista social es que todas las personas tengan la posibilidad y condiciones materiales para ejercerla y aventurarse en un proyecto creativo o inventivo, dado que en la actualidad la creatividad parece seguir constreñida en ciertos sectores y habitualmente enfrenta barreras de entrada en importantes sectores de la vida social. Sigue oscilando en una ambigüedad, por una parte decimos que queremos ser muy creativos, y decimos valorarla, pero por otra no generamos las condiciones para que eso se produzca realmente. Allí está el desafío de nuestras sociedades hoy, romper esa tensión favoreciendo a todos.

Hoja blanca

Capítulo II

**Creatividad, lo social
y las élites.**

Hoja blanca

1. La creatividad y los escenarios sociales

Como ya hemos sostenido, la creatividad no ocurre en el vacío social ni tampoco se puede afirmar que sea una cualidad neutra, ajena a las influencias del entorno donde ocurre. Los fenómenos en las sociedades no son estáticos y obedecen a una serie de aspectos que se conjugan, dentro de los cuales están los escenarios socioculturales en que se desarrollan los acontecimientos. Si uno quisiera hacer una analogía, los contextos sociales vendrían a ser los capítulos de un libro mayor donde se escribe el relato de una comunidad. En cada uno de estos contextos se escribe la realidad de una manera determinada y del mismo modo se reinterpretan los valores que aglutinan al colectivo. Este ejercicio ocurre a cada instante, generándose una red infinita de conexiones que adquieren sentido para las personas, permitiéndoles comprender mejor el mundo que las rodea y actuar en él de manera más certera. Siguiendo este razonamiento, es de toda lógica pensar que los significados y valoraciones atribuidos a la creatividad presenten diferencias según los segmentos socioculturales de los cuales se trate, particularmente cuando se trata de los extremos del espectro social, lo que del mismo modo nos lleva a la idea de que el surgimiento de la creatividad requiere de ciertas condiciones materiales y subjetivas, idea que se desarrolla en otros pasajes de este libro.

En los segmentos socioeconómicos más deprivados las carencias están a la orden del día. La escasez de recursos disponibles condiciona la manera en que las personas se desenvuelven en su realidad, como también el tipo de soluciones que visualizan para saltar los múltiples obstáculos y los medios que adoptan o diseñan con ese propósito. En este sentido, cuando se habla del ingenio criollo que prima en los sectores populares habitualmente se refiere a las formas mediante las cuales estos grupos sociales logran algún tipo de solución o resultado eficaz ante algún problema o desafío específico en medio de una precariedad material. Al respecto, quien representa y encarna de manera fiel esta realidad es el conocido personaje del “maestro”, figura popular ampliamente difundida en nuestras sociedades el cual desempeña un oficio informal que incluye múltiples servicios y soluciones en una amplia gama de requerimientos, a bajo costo y haciendo uso de herramientas o materiales que son caracterizados por su fragilidad. A pesar del proceso de modernización que en las últimas décadas ha experimentado Latinoamérica, que a su vez trae una nueva demanda por la especialización técnica de la oficios y profesiones, este particular personaje sigue teniendo vigencia y quizás representa de manera clara las tensiones típicas de las sociedades en transición, que por una parte se debaten entre “el alambrito” que sirve para todo pero que conlleva incertidumbre en sus resultados, y por otra, los servicios profesionalizados que se sustentan en una institucionalidad y que están sometidos a ciertas reglas, dentro de las cuales las expectativas entre clientes y proveedores quedan expresadas de manera formal.

No obstante, el repertorio de acciones y soluciones que este tipo de oficios despliega, independientemente de sus resultados, obedece a una forma de creatividad que surge de la precariedad y a través de la cual se expresa un talento, el cual es visualizar caminos alternativos con medios alternativos. Indudablemente no se puede obviar que es un tipo de creatividad que pareciera estar en retirada y formar parte del folclor más que ser una opción de eficacia real frente a problemas prácticos. En este sentido el desarrollo económico de una sociedad impulsa, entre otros factores, la tecnificación e instala en las personas una demanda por servi-

cios en su gran mayoría certificados. Pero aun así, este modo de hacer las cosas se sigue reproduciendo en aquellos contextos donde los beneficios del crecimiento económico no llegan con la fuerza necesaria, gozando de validación y legitimidad, y por lo tanto en la actualidad sigue estando disponible como oferta de servicio para amplios sectores sociales y se muestra resiliente frente a los embates de la modernidad.

Ahora bien, yendo hacia los extremos marginales de la sociedad, nos encontramos con manifestaciones que también se pueden categorizar en el ámbito creativo, pero cuya finalidad persigue la obtención de beneficios inmediatos a cualquier precio, incluyendo el daño material a terceros. Nos referimos a la cultura del delito como espacio donde con frecuencia se observan *modus operandi* que desafían al pensamiento común y en los cuales se desbordan los esquemas establecidos y la lógica de lo esperable. Desde esta óptica también se podría afirmar que estamos en presencia de estrategias “creativas”. Esta corresponde a otra forma de ubicar semánticamente a la creatividad en contextos de extrema precariedad, donde en el caso de la subcultura de la delincuencia lo que prevalece es la concepción de un recurso de corto plazo para el cumplimiento de objetivos precisos, que en este caso se traduce en una ruptura abierta a las normas. De este modo, en círculos marginales estas conductas antisociales están asociadas a valoraciones positivas tales como la viveza, astucia y picardía, atributos que dialogan con la creatividad pero que tienen un propósito funcional-delictivo, lo que se considera legítimo en esta subcultura. En este contexto una creatividad que no busca resultados carece de efectividad.

Una reflexión que surge es que las razones para la construcción de definiciones estrechas de lo que es la creatividad habría que buscarlas, entre otros aspectos, en el escaso acceso a productos o manifestaciones de contenido creativo por parte de los segmentos socioeconómicos de menores recursos, es por esto que todo esfuerzo que se haga en función de acercar la creatividad a estos sectores sociales

de seguro será una contribución en orden a ampliar su horizonte mental y poner en marcha mecanismos novedosos de índole individual y colectivo. Poetas, escritores, dramaturgos, realizadores o artistas surgidos desde la periferia social son la excepción que confirma la regla, y es por esta razón que el rol del Estado, la empresa privada y la sociedad civil es clave para impulsar iniciativas que se constituyan en políticas públicas que favorezcan estos procesos, evitando que la acción y el pensamiento creativos sean patrimonio solo de ciertos ghettos sociales.

En el otro extremo, en los sectores socialmente acomodados, también ocurren fenómenos de bloqueo a la creatividad, pero por circunstancias que son muy distintas a las que tienen lugar en los sectores populares. Dicho de manera simplificada, los estratos socioeconómicos altos tienden a valorar el orden y el apego a lo establecido, tienden a inclinarse por la reproducción de los valores tradicionales e incentivar el ejercicio de profesiones y actividades que históricamente han ocupado espacios de poder económico y político. Este discurso, por ejemplo, se traduce en un pauteo o guion cultural con límites muy definidos en cuanto a las preferencias por carreras tales como la ingeniería, medicina o el derecho, evidenciándose la postergación o clausura de opciones que signifiquen la inclinación por expresiones artísticas y creativas. En estos márgenes, en general, se mueve el repertorio de elecciones posibles, lo que evidentemente es un espectro restringido para apuestas creativas. Sin embargo, y similar a lo observado en el polo social opuesto, siempre se abren cauces para su expresión cuando implica resultados concretos, que en este caso suele ser la ganancia o el éxito económico. La mirada y comportamiento excéntricos se ganan un espacio de legitimidad en las clases altas en la medida que tengan como consecuencia consolidar actividades y oficios de alta rentabilidad. Un ejemplo ilustrativo de esto lo podemos encontrar en los orígenes del oficio publicitario en Chile donde probablemente nos encontremos con algunas similitudes ocurridas en otras realidades del continente. Esta industria, en la década del sesenta y setenta, surgió de la mano de figuras excepcionales dado el entorno social privilegiado del cual provenían. El talento propio expresado en un tipo de pensamiento

divergente y la pertenencia a un grupo privilegiado de la sociedad y su red de conexiones, lo que el sociólogo francés Pierre Bourdieu denomina como "capital social", facilitaron la construcción de un espacio laboral que dio cabida a un tipo de creatividad que se orientó a una función específica: la promoción de productos para su consumo. Es decir, una industria que surge fundamentalmente desde la porción excéntrica de la élite. De igual modo estas figuras tuvieron que derribar grandes obstáculos a nivel personal y familiar para sobreponerse al guion preestablecido al cual estaban socialmente destinados, lo que sin duda alguna le aporta el mérito que corresponde a cada uno de ellos. Fueron rupturistas, quebraron esquemas y dieron un salto cualitativo notable para abandonar la zona predecible y esperable en la cual se desenvolvían, y de paso fundar una industria en la cual con el paso del tiempo se tranzarían millones de dólares. Aquí vaya el merecido reconocimiento a figuras como Jaime Celedón, Martín Subercaseaux, Francisco Zegers, Jorge Jarpa y Mario Lubbert, entre otros. En este grupo, una mención especial merece Raúl Menjíbar, publicista de una capacidad extraordinaria y quizás uno de los creativos de mayor relevancia que haya tenido lugar en la historia de la industria publicitaria chilena. Originario de una familia cuya condición social no era acomodada sino más bien de clase media, gran parte de su infancia y adolescencia la vivió en Puente Alto, dado que su padre se desempeñaba en la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, por lo que su familia residía en la villa que dicha compañía tenía para sus empleados. Menjíbar pudo haber tenido su vida trazada al alero del oficio que tenía su progenitor, lo que era habitual en aquellas décadas, pero su talento y determinación lo llevó a seguir el camino de la creatividad, aptitudes que fueron prontamente captadas por los círculos de elite publicitarios, un circuito social que él desconocía, lo que le permitió integrarse y desplegarse en un ambiente que supo reconocer su enorme capacidad creativa llegando a ser una figura trascendente en esta industria.

Fue este núcleo inicial el que generó las bases para que esta actividad se desarrollara y posteriormente se integraran a ella profesionales de distintos estratos so-

cioeconómicos para brillar con igual o mayor intensidad. Así como es digno de admiración el sujeto creativo que se sobrepone a las limitaciones de un medio social con carencias y logra destacar, también lo es aquél que supera las resistencias y prejuicios de una clase social acomodada que tiende a subvalorar aquellos oficios o actividades que no sean sinónimo de rentabilidad económica de corto plazo o enjuiciar el pensamiento que desborda los límites de lo esperable.

Solo un breve paréntesis con respecto al tratamiento comunicacional habitual de los medios con respecto a los casos exitosos en materia de negocios. En el último tiempo han ido proliferando en nuestra realidad casos de aplicaciones ideadas por jóvenes emprendedores latinoamericanos que han sido compradas por empresas globales, causando el evidente impacto en el medio económico, pero en la cobertura mediática solo quedan resonando las sumas millonarias y la habitual juventud de los protagonistas, quedando invisibilizados el proceso y trabajo detrás del éxito. Sin duda sería un aporte que en los medios también se diera espacio a mostrar los procesos o ideas innovadoras y los riesgos asumidos y que han sido la clave para el logro de este tipo de proyectos exitosos. Es cierto, como lo demuestran todas las investigaciones serias en comunicaciones de masas, que el impacto de los medios siempre está cruzado por las propias convicciones de los sujetos y su entorno, pero tampoco se puede desconocer el efecto que tienen en la construcción de percepciones y en el modelamiento de la opinión pública. En el caso que estamos comentando, la imagen que podría quedar instalada a nivel público es la de sujetos con muy buen ojo comercial y sentido de la oportunidad que han conseguido hacerse de cuantiosos recursos y probablemente en un escaso tiempo. Lo que con frecuencia queda oculto es lo que se comentaba más arriba, lo cual con frecuencia es lo de mayor valor, con esto nos referimos a la serie de procesos creativos e innovadores y acciones virtuosas que se han llevado adelante para derivar en un emprendimiento exitoso que culmina con una gran venta. Satisfacer una demanda que estaba latente, dar solución a cierto tipo de problemas, contribuir a la calidad de vida y bienestar de las personas, creación de mayores fuentes de empleo, nue-

vas prácticas laborales o la generación de visiones alternativas para entender los negocios y que resultan eficaces.

Otro aspecto de importancia en la actualidad es la demanda por una debida conexión entre empresa y entorno. Cualquier iniciativa de negocios que se traduzca en un proyecto, emprendimiento o empresa no opera desligada de la realidad de una comunidad en particular. Muy por el contrario, en una etapa de cambio social como la que tiene lugar hoy en el mundo interconectado lo que se está exigiendo cada vez con mayor fuerza es la vinculación con el entorno, la conexión con las sensibilidades colectivas que estén en juego en un momento determinado y su compromiso con la mejoría del hábitat humano, entendido como el ecosistema integrado de factores materiales y subjetivos que configuran su cotidianeidad. Esta demanda es una clave de primer orden que el mundo empresarial debe asimilar en el más breve plazo posible para asegurar la anhelada sustentabilidad que se suele declarar en los manuales corporativos, pero que pocas veces se le aborda de manera seria y sistemática.

2. Creatividad y elites. El caso de la economía y la política

Si hay algo que hoy por hoy retrata de manera clara la desorientación o la pérdida de rumbo por parte de las clases dirigentes frente a la velocidad de los cambios culturales, es lo que sucede con las élites y sus representantes. Los grupos que ocupan posiciones de liderazgo en materia económica y política presentan rasgos que dificultan el surgimiento de la creatividad y la innovación, y aquí se pretende revisar algunos de los más característicos.

Con respecto a la élite económica hay que decir que ésta, en general, exhibe una alta homogeneidad en múltiples aspectos, lo que implica que en ella se reproduce un segmento muy pequeño de la sociedad, el cual habitualmente se reduce a un

número determinado de familias. Sus miembros comparten características socio-culturales muy similares y sus biografías están entrelazadas mediante tempranos vínculos forjados por el parentesco, el colegio al cual asistieron y posteriormente la universidad donde estudiaron. En estos recorridos se construyen discursos, estilos de vida, visiones del mundo y se adquieren opciones ideológicas aceptadas como las correctas y desables, actuando como un cierre que clausura el acceso de otros actores provenientes de estratos sociales diferentes.

Es indudable que los desafíos que plantea la transformación que está experimentando la economía mundial va a requerir de muchos y diversos talentos para cada uno de los países. Este valor se distribuye, al igual que la creatividad, a través de todo el espectro social, y no es patrimonio exclusivo de un sector determinado, por muchos privilegios de los cuales éste se beneficie. Abrir la puerta a la innovación significa también destrabar cerraduras para la inclusión de nuevos actores con nuevas visiones y valores que desafíen los esquemas establecidos.

La uniformidad, por cierto, beneficia a los miembros de la élite, pero eso no siempre se traduce en una contribución hacia el resto de la sociedad. Es más, hasta puede transformarse en una carga. Cuando una pequeña elite concentra la gran mayoría de los mejores puestos disponibles estamos en presencia de una realidad que en el mediano y largo plazo puede ser factor clave de desestabilización y acarrear conflictos de envergadura. Esta clausura que ejerce la élite ha sido estudiada por el economista de Yale, Seth Zimmerman, quien ha demostrado la relación entre la asistencia a colegios de élite y la ocupación de cargos relevantes. Esta situación también impacta directamente en lo que en sociología se denomina la movilidad social intergeneracional, esto es, la probabilidad de que personas que provienen de estratos de menor poder adquisitivo puedan ascender sustancialmente de nivel socioeconómico. En la pluralidad hay campo fértil para la innovación, lo que lleva al éxito económico en el largo plazo, como sostiene el académico de Harvard James Robinson, autor del aclamado libro “Por qué fracasan las naciones”, quien ha es-

tudiado y observado sistemáticamente la realidad latinoamericana, caracterizándola como un conjunto de sociedades "extractivas", que inhiben la innovación y la ampliación de las oportunidades, donde se presenta un escaso incentivo a nuevos emprendimientos empresariales y procesos productivos.

Todo indica que el camino que parece razonable para los países de este lado del hemisferio es intensificar la competitividad en bienes con plena vigencia en este nuevo siglo, como ciertos recursos naturales, desarrollar servicios que hoy resultan centrales para la dinámica de la nueva economía, diseñar nuevos modelos de negocio y diversificar las industrias. En este sentido, una importante reflexión que están haciendo actores económicos de primera línea del continente apunta a que desde los inversionistas debe ser superada la cultura del control y la hegemonía de los números frente a los vaivenes que conlleva todo emprendimiento, particularmente en sus etapas iniciales. Del mismo modo, es necesaria una mayor tolerancia a los riesgos, adoptando el fracaso como una variable en juego y cultivando una relación de confianza con los emprendedores. Modernizar la institucionalidad es otra dimensión clave: flexibilizar y descomplejizar los marcos regulatorios es fundamental para asegurar las condiciones que permitan el crecimiento de aquellas empresas que desean incrementar su tamaño y que han sido postergadas en medio del nutrido dispositivo de apoyos especiales a las pequeñas. No hay discusión en que lo anterior inyectará mayor dinámica a sistemas económicos que requieren dar un salto en Latinoamérica. Además, es sabida la cuenta pendiente que la región tiene en materia de innovación. Un ejemplo de esto es que aún en el caso de economías estables y competitivas como la chilena, en el Informe de Competitividad Global 2018, elaborado por el World Economic Forum, este país también presenta rezagos en su capacidad de innovar.

Ahora bien, si observamos a las élites desde el punto de vista de su capacidad de lectura y reacción ante los cambios culturales y tendencias sociales, los sectores privado y público presentan diferencias sustantivas. Partiendo por el sector priva-

do, este ha sido el que mayor agilidad muestra ante el cambio epocal. La necesidad de mantener e incrementar los niveles de consumo, participación de mercado y rentabilidad obliga a las empresas y sus principales actores a sintonizar con las nuevas tendencias que se expresan en los distintos públicos objetivos. En contraste, los protagonistas de la política generalmente exhiben de manera sistemática una debilidad que les impide reaccionar a tiempo ante los cambios de rumbo que están teniendo lugar en la sociedad. Claro, algunos podrán decir que los procesos políticos no tienen la velocidad de las corrientes de consumo, pero es evidente que desde la política se observan resistencias para leer a tiempo los cambios culturales, lo que en más de alguna ocasión se transforma en un obstáculo para conectar con los diversos electorados traducándose esto en sonados fracasos, y a su vez reafirma la percepción generalizada en la población acerca de la distancia, inmovilidad y pasividad del mundo político.

Es interesante detenerse un poco en la comparación entre la rapidez exhibida por el mundo privado para adaptarse a las transiciones valóricas o culturales, versus la lentitud y desfase de la política. Las diversas industrias, orientadas a la ganancia y al crecimiento, exhiben dispositivos técnicos cuyo propósito se orienta específicamente a detectar climas sociales que prevalecen en sus mercados objetivos, los escenarios o tendencias que operan en los diversos públicos, y en general, a tomar la temperatura del momento para dar un paso concreto o tomar alguna decisión estratégica. Es así como hoy existe un refinado arsenal metodológico que el mundo privado utiliza tales como las encuestas y herramientas cualitativas, grupos focales y técnicas de observación participante, entre otras, además del aporte novedoso de las nuevas tecnologías en esta materia. Esto se debe en gran parte a que las empresas, en la gran mayoría de las industrias, han asumido que sin una apertura y monitoreo hacia la sociedad el riesgo de desviarse del camino, quedar rezagado y perder participación de mercado tiene altos costos económicos, lo que pone en riesgo la viabilidad y sustentabilidad. De este modo, el accionar de las marcas se liga estrechamente al contexto cultural que prevalece en la sociedad, porque

en definitiva el consumo en gran parte está condicionado por creencias, hábitos y prácticas.

Del mismo modo, la pulsión de los grandes conglomerados por ampliar la posición de mercado y acrecentar los márgenes de ganancia con cierta frecuencia se impone por sobre eventuales contradicciones ideológicas o valóricas de sus actores o representantes, situaciones que habitualmente se plantean cuando se trata de diseñar campañas publicitarias o definir el lenguaje o tipo de comunicación de la marca. En este ámbito no es inusual escuchar en directorios voces disidentes frente a decisiones de este tipo, alegando la existencia de un lenguaje poco adecuado en una pieza publicitaria, o lo que parecen ser imágenes de alta connotación erótica de una campaña, o contenidos que podrían generar controversia política, o la promoción de ideas demasiado avanzadas para la idiosincrasia del país. Todo esto puede ser discutido y forma parte de las tensiones ideológicas propias de la trastienda del posicionamiento de las marcas, pero el camino que finalmente suele adoptarse es aquél que de alguna manera está más cerca de garantizar la rentabilidad esperada y no necesariamente aquél que resguarda o representa las posiciones valóricas de sus directorios. Por lo tanto, la neutralización de rígidos esquemas ideológicos, en función de la rentabilidad, contribuye a crear escenarios propicios para que se expresen iniciativas innovadoras e ideas creativas.

En la vereda opuesta está el mundo de la política y sus representantes. Como contexto hay que partir diciendo que son variados los procesos que han llevado en los últimos años al desprestigio de la política como actividad y como espacio de representación de la voluntad de los y las ciudadanos. Es un hecho objetivo que en distintas latitudes del mundo occidental y, por cierto, también en Latinoamérica, la imagen y reputación de la política y los políticos se han ido derrumbando de manera acelerada. Prácticas reñidas con la ética, actuaciones a espaldas de los electorados, exceso de ideologización, escasa vocación para llegar a acuerdos beneficiosos para el conjunto de la sociedad, partidos políticos cada vez más ato-

mizados, ausencia de innovación y creatividad son las quejas habituales por parte de millones de personas que día a día son testigos de cómo se acrecienta la distancia entre ellas y esta valiosa actividad pública.

Sin detenerse en causas históricas, la consecuencia inmediata de esta brecha es un desinterés generalizado en la población por participar en las elecciones, ya sea para el parlamento o presidenciales, y menos inscribirse en un partido político, produciéndose una migración desde lo público hacia lo privado por parte de sujetos que parecen abandonar la sociedad para recluirse en la comodidad y seguridad de sus hogares y sus proyectos personales. Es más, por momentos queda la impresión de que la dinámica de la vida privada se ha desacoplado a tal punto del ámbito público que estas dos dimensiones podrían perfectamente subsistir prescindiendo la una de la otra. ¿Es posible aquello?, ¿puede una sociedad completa funcionar sin mayores alteraciones no participando en las grandes decisiones que le atañen? En este libro no pretendemos buscar la respuesta a este asunto y preferimos dejar abierta la discusión, pero sí podemos afirmar que este fenómeno no favorece al fortalecimiento de los sistemas democráticos, sino que más bien alienta el surgimiento de aventuras políticas personalistas con inciertas consecuencias para las sociedades que las padecen.

En este acto de separación de la política con respecto a la marcha de la sociedad, lo que está ocurriendo es que aquella se encierra en sí misma y deja de escuchar y ver a las personas, estancándose todos aquellos procesos proclives a la innovación y la creatividad. Adquiere forma un circuito cerrado que se sostiene en la falsa idea de que el actor político podría no necesitar a los ciudadanos para desarrollar su labor, al igual que un colegio que funciona sin alumnos o una universidad sin estudiantes. Ciertamente que este escenario es desfavorable a los cambios y la innovación, y del mismo modo tiende a sofocar cualquier iniciativa creativa, porque sencillamente un mundo encerrado en sí mismo no requiere de cambios, solo tiende a reproducirse sistemáticamente.

También el exceso de ideologización en los cuerpos técnicos que orbitan alrededor de la política y de los representantes de la ciudadanía, se convierte en una traba para el surgimiento de la creatividad. Todo proceso creativo puede sostenerse en ciertos principios que orientan la acción, pero cuando estos se convierten en axiomas rígidos e inobjetables pervierten su propósito original y pasan a ser murallas que impiden el paso del flujo innovador. Este rasgo se observa de manera transversal en todas las tendencias del arco político. La ortodoxia que muestran los polos opuestos del espectro en diversas materias paraliza iniciativas, afecta interesantes posibilidades de desarrollo y más pareciera ser parte de una lucha sin cuartel por las ideas de sociedad, la función del Estado – proveedor de servicios o garante de derechos- y el tipo de modelo económico que se debe aplicar.

Si se mira hacia la derecha y se le presta atención al discurso público de sus sectores más conservadores es posible advertir algunos rasgos que son persistentes. Quizás el más evidente se relaciona con su estrecha relación con las orientaciones valóricas provenientes de la tradición católica y, por ende, su habitual apego a los dictámenes de la iglesia, lo que significa representar posiciones que con el paso del tiempo han ido quedando rezagadas en la subjetividad colectiva y que hoy no se alinean con las tendencias culturales en boga. Esto se hace notar en temas como la diversidad en sus múltiples expresiones, el aborto, el divorcio y la sexualidad, entre otros. Lo interesante es que el conservadurismo exhibido en estas temáticas contrasta notoriamente con el intenso liberalismo al cual adhieren en materia económica, lo que se traduce en un apego irrestricto a la expansión de las libertades para la iniciativa privada y una visión restringida acerca del rol del Estado en la economía y la sociedad.

Ahora bien, si miramos hacia la izquierda nos encontramos con que este sector político intenta navegar en aguas que hasta hace poco no les eran conocidas, lo que ha significado un enorme desafío desde el punto de vista de su misión en la sociedad actual. La caída del muro de Berlín y el posterior colapso de la Unión Soviética,

aparejado a los cambios que viene experimentando el sistema capitalista en las últimas décadas, en particular las transformaciones en el campo laboral, ha dejado a la izquierda tradicional sin sujeto histórico, esto es, sin un grupo social específico al cual representar, como lo hizo durante todo el siglo pasado. Las categorías de obrero, campesino y proletariado, surgidas al alero del latifundio y la revolución industrial han sido diluidas por la modernización, mientras que ciertos vocablos se han vaciado de contenido, pasando del pueblo a los ciudadanos y ciudadanas. Esto, sin duda, es una realidad incómoda de asimilar. Este sector político también exhibe una postura ambigua con la aceptación del modelo de economía de mercado y frente al fenómeno del consumo su discurso tiende a ser moralizante, aunque en la práctica todos están expuestos a su dinámica y disfrutan de sus beneficios.

La crisis de representatividad de los partidos políticos de todas las tendencias se agudiza cuando sus discursos no interpelan a las nuevas generaciones, personas de menos de 35 años que no ven reflejados sus valores, expectativas ni visiones de futuro en el meta lenguaje de la política. La escasa renovación de las formas de ejercer la actividad pública ha ido acrecentando una imagen de agotamiento y parálisis, escenario propicio para el surgimiento de nuevos referentes que, en algunos casos, buscan la superación de los modelos vigentes, agregando una alta dosis de incertidumbre al sistema.

Por otra parte, la falta de generosidad es una crítica permanente en amplios sectores de la ciudadanía, quienes observan cómo los bloques políticos tienden a obstruir de manera persistente cualquier iniciativa que venga de sus adversarios, anteponiendo los intereses partidarios a los del país. Y la otra objeción habitual que se le hace a la política es su aparente ineficacia para la mantención de políticas públicas estables en el tiempo, sin que los cambios de gobierno las afecten. La demanda ciudadana es que el progreso y bienestar del país no se vean interrumpidos o amenazados por consideraciones ideológicas de quienes administran el Estado,

sino que, por el contrario, los gobiernos velen por la continuidad de las políticas que son beneficiosas para todas las personas.

En todo el arco político las cuestiones anteriormente comentadas se constituyen en factores que paralizan la posibilidad de cambio e inhiben la generación de condiciones favorables a la innovación y la creatividad. Bajo estas condiciones es patente el riesgo de perder representatividad y alta la probabilidad de quedarse fuera del relato global desde el cual se están construyendo hoy día las bases de la sociedad en la que vamos a habitar en las próximas décadas. Porque a pesar de que todavía en amplias zonas del orbe se expresan de manera cruda la violencia e intolerancia, las nuevas tecnologías han dado a luz nuevas y compartidas visiones acerca del mundo, en las que prevalecen ideas civilizatorias tales como la democracia, la responsabilidad sobre el medioambiente, la diversidad, la multiculturalidad, la conciencia sobre el cambio climático, el futuro de la especie y los derechos humanos. Ese es el mundo que se está configurando hoy, a partir de personas cada vez más alertas ante la posibilidad de aniquilación global y con la certeza de formar parte de una comunidad que debe evolucionar hacia estilos de convivencia y producción sustentables, basados en la noción de una ecología humana a escala planetaria.

Conectar con las tendencias y ser creativo en política no solo se reduce a ingresar sin corbata a las sesiones del Parlamento, en tenidas extravagantes o con el cabello tinturado de un color llamativo. Sin duda que aquello contribuye a romper la monotonía visual del paisaje cromático generalizado de los representantes de la ciudadanía, pero es solo un aspecto del asunto, y podríamos decir además que todavía parece superficial y no va al fondo del desafío que hay por delante. Este obliga a la transformación de las ideas, al cambio de prácticas y a una nueva visión de la actividad pública.

Crear significa disrupción, romper esquemas, transformar la realidad, avanzar por nuevos caminos y abrirse al mundo circundante. En la vereda opuesta están instalados hasta el momento la mayoría de los protagonistas de la política y sus prácticas se siguen reproduciendo a pesar del ingreso de nuevos y jóvenes actores a la arena, lo que habla de formas muy arraigadas de proceder en este segmento de la sociedad y que luego se reiteran en el desempeño de las labores de gobierno cuando se alcanza el poder. Desde este punto de vista las iniciativas ministeriales relacionadas con la creatividad y la innovación no pasan de ser episódicas y carecen de la fuerza necesaria para imponerse como una política pública transversal. Por una parte, desde la sensibilidad progresista se tiende a subvalorar la agenda de la creatividad debido a que el marco de necesaria flexibilidad que esta requiere podría asimilarse peligrosamente a los conceptos de desregulación y precarización, despertando serias sospechas en este sector ideológico.

Por otra parte, para los referentes que están en la otra orilla política la agenda de la creatividad aún carecería de peso específico al no adjudicársele a su impacto económico el suficiente valor, por lo tanto, las iniciativas oficiales que ha habido en esta materia no han pasado de ser actos simbólicos y retóricos y están muy lejos de ser a una práctica del Estado.

Las oportunidades que se podrían perder son valiosas. Se requiere de una acción decidida a nivel de las instituciones públicas del área de la economía, educación, cultura, desarrollo social y asuntos exteriores. La producción creativa de los países es perfectamente posible de exportar, y de hecho abundan casos de naciones que tempranamente entendieron este potencial y desarrollaron industrias en el área de las comunicaciones que trascendieron fronteras y se han convertido en íconos de la cultura global, con una ganancia adicional en imagen internacional. ¿Quién dice que la belleza natural de un país no podría pasar a ser un gran y variado telón de fondo para miles de producciones audiovisuales que se realizan en distintas partes del globo?. Temas como estos son los que deben ser planteados en los círculos

en los cuales se diseñan las políticas públicas. Y ya estamos atrasados, porque el tren partió hace rato. De hecho, de manera muy excepcional las autoridades hacen mención el aporte de lo que se denomina hoy como “economía creativa” al producto interno bruto –PIB– y con menor frecuencia se destacan las externalidades positivas para quienes se desempeñan en esta área, las que desde una perspectiva de desarrollo humano resultan significativas y están asociadas a los niveles de felicidad y calidad de vida, como se verá más adelante en un capítulo específico sobre este tema. Adicionalmente, cuando organismos de gobierno realizan un esfuerzo por visibilizar esta nueva vertiente económica habitualmente se traduce en ferias, exposiciones o encuentros temáticos que sin duda contribuyen a su difusión pero que tienden a posicionar esta temática en un nicho limitado de menor escala y envergadura con respecto al resto de las fuerzas que mueven la actividad económica.

El ciclo de transición en el cual nos encontramos no ha dejado a nadie indiferente. El diagnóstico generalizado es que se han puesto en marcha transformaciones sustanciales, mediatizadas por la tecnología, cuyos efectos serán percibidos en el corto plazo. No obstante, queda la impresión que muy pocos de los representantes políticos tienen un interés genuino en cambiar el curso de las cosas e innovar en su quehacer, contribuir al cambio y mejorar sustancialmente la calidad de vida de los millones de personas que han ejercido su derecho a elegirlos. Un país que mira al desarrollo como una meta posible tiene como imperativo ético proponerse ciudades amigables, generar espacios aptos para el surgimiento de la creatividad en las personas, diseñar ambientes de trabajo innovadores y generar escenografías aptas para los procesos de aprendizaje en niños, jóvenes y adultos, solo por nombrar algunas de las dimensiones que hoy resultan esenciales para la vida en su expresión individual y social. En esto el Estado y la política están en deuda. La excepción está dada por el apoyo que instituciones públicas les otorgan a iniciativas tales como seminarios de anticipación o congresos sobre temáticas de futuro, pero en el resto de los casos son las organizaciones y empresas privadas quienes llevan la delantera.

Un ejemplo que muestra el desfase de la clase política para situarse en los tiempos que corren suele encontrarse al observar las discusiones parlamentarias relacionadas con proyectos del área de las telecomunicaciones. En los debates queda claro el escaso conocimiento del mundo político sobre las nuevas tendencias y actores, el completo giro que está experimentando el campo de las comunicaciones, la incontrarrestable preponderancia de nuevas plataformas digitales, la mutación de la telefonía móvil y la presencia de las redes sociales. La imagen que queda es la de legisladores viviendo en una época ya superada donde las coordenadas con las cuales se ubican en el espacio-tiempo pertenecen al siglo pasado. En este escenario no puede ser cumplida la demanda por la inmediatez, tan propia de los tiempos actuales, de parte de una ciudadanía que hace uso intensivo de las nuevas tecnologías y que está habituada al consumo de servicios que ofrecen una veloz satisfacción de necesidades. ¿Cuáles son los mecanismos que la institución parlamentaria dispone para estructurar una respuesta razonablemente adecuada frente a ciudadanos y ciudadanas ansiosos y exigentes? ¿Qué se está haciendo a este nivel para incentivar la innovación y cambiar la perspectiva desde la cual se abordan los problemas que hoy afectan a la sociedad? El cambio de paradigma requiere superar ciertas prácticas, por lo tanto se debe avanzar de manera proactiva dejando atrás esquemas obsoletos que anclan la actividad política al siglo pasado. Para esto es necesario que sus protagonistas adopten la creatividad como método de trabajo y asuman nuevas visiones del mundo que nos rodea. Hasta el momento lo que hay son señales incipientes, como iniciativas públicas que se traducen en foros y seminarios sobre innovación, los que sin duda contribuyen al cambio, pero solo es un primer paso, porque lo que se requiere de verdad es dar un salto decidido hacia nuevas y creativas formas de llevar adelante la política como una actividad relevante conectada a las transformaciones que afectan a la sociedad y que ponga a las personas en el primer lugar de sus prioridades.

Capítulo III

**La empresa,
entre la creatividad
y los números.**

Hoja blanca

Sin lugar a dudas, en los tiempos actuales, la empresa como organización humana ocupa un lugar de relevancia en el rumbo de las sociedades y el bienestar de las personas. Si durante una parte importante del siglo XX el Estado fue el motor de la actividad económica y el principal responsable del desarrollo de los países, a partir de las últimas décadas de la centuria pasada, por una serie de fenómenos históricos y políticos, la iniciativa privada asume un activo protagonismo en la marcha de los países en esta región del mundo.

No solo es el mérito de haber absorbido una mano de obra profesional que antaño se refugiaba en el gran paraguas de la repartición pública y que proyectaba una prolongada carrera a través de los intersticios del Estado, además de eso la empresa abrió un espacio a las personas para el logro de sus legítimas aspiraciones de mejora en los ámbitos personal y familiar.

Pero quizás una de las grandes transformaciones ocurridas en las últimas décadas es su paulatino rol preponderante como agente social y su significado para las comunidades humanas. Ya no se la concibe aislada de lo que acontece en el entorno, por el contrario, la integración al territorio que la rodea es un mandato y debe estar preparada para responder a los requerimientos éticos que se han ido instalando

como los pisos mínimos esperables por parte de una ciudadanía cada vez más exigente y consciente de sus derechos.

Temas como la inclusión de personas con capacidades distintas, igualdad de género, transparencia, responsabilidad con el medioambiente, no discriminación y regulaciones para prevenir acoso y abuso, por nombrar las de mayor visibilidad pública, son algunas de las exigencias con las cuales hoy las personas están evaluando el accionar de las empresas. Por su parte, estas han tomado el rumbo correcto y, en general, de manera creciente están asumiendo un papel activo en las materias mencionadas demostrando apertura y capacidad de adaptación frente a los cambios de la sociedad actual.

Así como todo lo anterior constituye un inédito ciclo virtuoso, en la actualidad existe una importante brecha que se relaciona con un significativo y necesario cambio al interior de las organizaciones. El desafío clave de las empresas hoy es incorporar decisivamente la creatividad en sus ambientes, relaciones y procesos. Esta es la segunda gran transformación pendiente y es un imperativo que definirá la sustentabilidad de las compañías en el largo plazo.

Si se observa la realidad internacional, y en particular el hemisferio norte, abundan las señales que evidencian que corporaciones que van a la vanguardia en la nueva economía del siglo XXI ya iniciaron este camino, a lo menos hace más de una década, acoplando sistemas creativos, prácticas y ambientes novedosos, desmontando rígidas estructuras que bloqueaban iniciativas que se desplazaran de los márgenes establecidos y redefiniendo el paradigma clásico de las relaciones laborales. Estas organizaciones lideran una verdadera revolución en la forma de entender su papel en la sociedad, la manera de incorporar el componente ético en los negocios, la visión acerca del mundo del trabajo y el rol que las personas juegan en él. Pero, y por sobre todo, han sabido leer anticipadamente los signos de un nuevo ciclo histórico y se han movido de manera ágil en un escenario que comienza a cambiar de

manera dramática por la irrupción de la tecnología en todos los campos de la vida humana y la profundización de la globalización. Esta última la entenderemos como el proceso de intercambio simbólico y real de personas y organizaciones de diverso origen a través del orbe de manera integrada y simultánea, diferenciándola del enfoque multinacional, el cual consiste en adaptarse a las características locales de un territorio para su explotación comercial autónoma.

La pregunta ya no es cómo será ese mundo futuro en medio de la vorágine de estos cambios actuales, aquella vieja idea de creer que los cambios ocurrirán en un futuro lejano que todavía no logra ser dimensionado. Ahora la cuestión es cómo nos adaptamos a ellos, porque si hay algo evidente es que estamos en pleno proceso de transformaciones. Es por eso que hay que caer en cuenta, lo más pronto posible, de que el futuro es hoy y que éste se construye día a día. Los cambios ya están operando en nuestra vida cotidiana y las personas son las protagonistas. Los servicios y el conocimiento están desplazando a toda velocidad a las viejas estructuras de la sociedad industrial y post industrial. Las tecnologías de la información han modificado sustancialmente el tipo de organización empresarial que tuvo vigencia por un siglo y la creación de valor es la clave para la diferenciación en un escenario de alta competitividad y ultra segmentación.

Es efectivo que existen diferencias culturales e históricas indiscutibles con las sociedades del mundo desarrollado, las que con frecuencia se entregan como argumentos para justificar el desfase y rezago en materia económica y cultural que presentan los países latinoamericanos. Y no menos cierto es que la iniciativa privada en Estados Unidos y Europa ha superado varias etapas que en los países latinoamericanos aún se están desarrollando. No obstante, en un mundo globalizado mediante las comunicaciones estas brechas tienden a acortarse y las innovaciones y prácticas impactan a las comunidades por el efecto de halo que ejercen los millones de mensajes que a cada instante viajan alrededor del orbe a través de las redes sociales, medios on line y mass media tradicionales.

Sin lugar a dudas por estos lados del continente aún estamos en deuda en materia de innovación y creatividad, y las empresas no son ajenas a esto. Aún gran parte de las economías latinoamericanas están basadas en la extracción y explotación de recursos naturales, la investigación e innovación todavía son programas de data reciente en las corporaciones, y las empresas de manera incipiente muestran un grado de evolución en la forma en que estructuran sus sistemas de trabajo y organizan a sus recursos humanos.

Toda organización es resistente al cambio. La tendencia siempre es a replicar lo que se viene haciendo desde hace tiempo, esta es la forma en que toda empresa e institución se adhiere a la necesaria estabilidad, busca su equilibrio y establece los mecanismos que aseguran que la vida dentro de aquellas sea predecible. En parte es por esta razón que al interior de nuestras organizaciones existan ciertas resistencias a poner en valor prácticas creativas, porque la creatividad remueve y reorganiza, y habitualmente desaloja a las personas de su zona de confort. Mientras que la tendencia natural de la gente es siempre hacer más de lo mismo.

También la presión por el logro de resultados financieros es otro factor. El excluyente foco en los resultados en la última línea tiende a generar aversiones a los procesos creativos. Los ajustados tiempos para revertir una situación financiera no ofrecen espacio para reflexionar o abordar creativamente coyunturas que son esenciales para la organización. Las compañías están ancladas a la utilidad, los indicadores y subordinadas al corto plazo, y en ese contexto, en diversas ocasiones los buenos resultados son atribuidos al management, la inversión o al aporte oportuno de capital, invisibilizando procesos creativos o innovaciones que se relacionan con dicho éxito pero que no son reconocidos.

Quizás uno de los casos más emblemáticos que reflejan esta constante tensión entre números y creatividad lo protagonizó Steve Jobs, icónico fundador y presidente de Apple y una de las figuras más influyentes de la industria de los ordenadores. En un doloroso episodio en su carrera en el año 1985 es removido de la compañía que

él mismo había creado. Discrepancias en torno al lanzamiento de la línea Macintosh y una persistente merma en las ventas precipitaron la decisión del Consejo de Administración de la empresa quien lo apartó de sus funciones, siendo reemplazado por John Sculley, ex vicepresidente de Pepsi, quien en aquél entonces señaló que las avanzadas ideas de Jobs constituían un peligro para la compañía. Esta aversión a la creatividad en las altas esferas corporativas hoy también tiene un símil en lo que piensa una proporción no menor de directores de empresas y ejecutivos de compañías chilenas. Quienes trabajan en el ámbito de la creatividad habrán experimentado situaciones similares en numerosas ocasiones, por supuesto manteniendo las proporciones con lo que le ocurrió al admirado mentor de Apple. El modelo creativo y de innovación instaurado por Jobs, y que había rendido notables logros comerciales y generado una forma de trabajo única y desconocida hasta esa fecha, fue sustituido por una visión muy tradicional de los negocios y orientada cien por ciento a la rentabilidad, representada por un ejecutivo proveniente de la industria de las gaseosas. En él los directores de Apple se refugiaron con la esperanza de que los números mejoraran, pero el tiempo no les dio la razón, ante lo cual el fundador de la compañía volvió a hacerse cargo sacándola del pozo y liderando una etapa de éxitos sin precedentes.

Legitimar la creatividad en las empresas es un proceso que hay que abordar, y se debe mencionar que generalmente los ejecutivos no logran valorarla del todo debido a que en la cultura de la organización tiene poca validación. Esto es lógico debido a que los gerentes deben alinearse con los valores hegemónicos al interior de la empresa. El discurso oficial retroalimenta la cultura de la compañía, por lo cual en un ambiente que premia los resultados y la competencia tendrá mucho mayor rédito el definirse como “trabajólico” o “competitivo” más que como un “creativo”.

Se deben crear las condiciones apropiadas para abrir nuevos escenarios. Haciendo una analogía musical, la creatividad requiere de un tempo, de un ritmo que permita que aflore, de una disposición distinta al arrebató o a la prisa sin dirección, necesita de un espacio de libertad para conectarla. En la actualidad cuesta encontrar

esa disposición y lugar en las empresas. Los espacios físicos, la distribución de las oficinas, la formación de los ejecutivos y ejecutivas son entrenados para reproducir sistemáticamente fórmulas probadas, con escaso margen de riesgo. Por otra parte, desde el punto de vista de género, los estilos de comunicación y gerenciamiento siguen una pauta marcadamente masculina y en los directorios la presencia de mujeres es escasa, lo que eterniza una manera de visualizar y resolver las cosas a la usanza de los hombres. Como lo señala Andrés Oppenheimer, periodista y divulgador de gran renombre internacional en su reciente libro “Sálvese quien pueda!”, existe una correlación entre el equilibrio de género en los directorios con el alza en las acciones y el desempeño financiero de las organizaciones. Además agrega que entre 2005 y 2014 los directorios que contaban con un número de mujeres superiores al promedio lograron el 36% de mejores resultados que las empresas que presentaban menor cantidad de mujeres en dichos puestos.

El largo plazo siempre es una variable relevante para toda empresa. Si se considera que las compañías se organizan en torno a tres grandes propósitos que son, la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad, particularmente esta última se liga en forma directa con la creatividad. Esta es la llave maestra con la cual la organización podrá adecuarse a los cambios que se incrementarán en la sociedad y que también tendrán lugar en el campo de la economía y la tecnología. La sustentabilidad suele estar presente en el discurso empresarial, lo que no parece estar claro en esta semántica es la dirección que se debe tomar para asegurarla y la idea de que la forma de enfrentar el futuro en las empresas es utilizando de manera sostenida la creatividad como motor.

Es un hecho que en la actualidad, cuando en las compañías se habla de innovación y modernidad, en general se está haciendo referencia a la adopción de nuevos recursos tecnológicos que aportan mayor eficiencia a procesos, y no necesariamente a dinámicas de transformación en la cultura y prácticas organizacionales. Esto muestra que la modernización de una empresa no siempre implica un paso hacia la modernidad. Dicho sea de paso, la tecnología también impone un nuevo reto que

se relaciona directamente con la eficiencia y los costos. Antaño, las grandes consultoras basaron su enorme auge y crecimiento en la promesa de lograr rentabilidad en la última línea a través del aumento de la eficiencia por la vía de la reducción de costos, lo que regularmente se concretaba en la disminución significativa de los recursos humanos, desmembrando equipos de trabajo que en muchos casos ostentaban un alto desempeño.

Hoy, mediante la tecnología, se ha logrado reducir múltiples costos cuestionando el paradigma tradicional que propone “limpiar la grasa”, estableciendo una nueva premisa que obliga a poner el acento en la puesta en marcha de procesos creativos a nivel comercial y en la implementación de estrategias de marketing cuyo objetivo es la generación de ingresos. La dinámica de los mercados en los tiempos actuales exige que el abordaje de un negocio ya no pase por los costos sino por el volumen. El logro de la rentabilidad está migrando fuertemente desde adentro, esto es reduciendo los costos eliminando personal en las organizaciones, hacia afuera, lo que implica generar nuevos ingresos, mediante el diseño creativo de productos y servicios. Este es el desafío central para todos los actores del marketing.

Por otra parte, en cuanto a innovación, las compañías operan con sus propias definiciones. Esta se mueve en torno a límites específicos y exhibe formas definidas en las cuales se organiza y lleva a cabo. Por lo general, las gerencias de innovación de una empresa están lideradas por un profesional con formación en ingeniería cuya destreza fundamental, desde el punto de vista comercial, suele ser la de empaquetar productos, es decir, diseñar una oferta integrada que otorgue valor agregado al cliente, ampliando los servicios y acoplándolos en distintos planes. Un ejemplo claro de esto es lo que en la industria de las telecomunicaciones se denomina el “triple pack” (telefonía fija, internet y televisión por cable). Otro caso notorio es el que ocurre en el sector financiero. La última gran innovación en esta área, hace ya algunos años, fue integrar los créditos hipotecarios con la cuenta corriente, luego la cuenta corriente con la línea de crédito, y posteriormente la línea de crédito con la tarjeta de crédito. Los resultados fueron muy alentadores. Aparejado con la colo-

cación de créditos hipotecarios crecieron las ventas de tarjetas y líneas de crédito, así como el número de cuentacorrentistas, incrementando de paso la tasa de bancarización. Al aumentar los márgenes en la última línea los gerentes de innovación se llevaron los aplausos, y de paso consolidaron su presencia en las compañías. Los directorios, por su parte, validaron lo que consideran un tipo de innovación de alta rentabilidad. Esta es, quizás, la definición más representativa y actual de innovación que prevalece en las grandes compañías, una visión unilateral, adherida a la rentabilidad y que apuesta al corto plazo.

Capítulo IV

**La travesía por
los directorios
de empresas.**

Hoja blanca

Que la creatividad como valor y proceso se instale en la cultura de las grandes empresas y corporaciones requiere de definiciones, voluntad organizacional y énfasis políticos al interior de las mismas. Coyunturas y cambios en el entorno que empujan a poner en práctica ciertas innovaciones, así como estilos gerenciales más proclives a mover los límites, sin duda que son instancias que aportan la materia prima esencial para provocar modificaciones virtuosas en este sentido.

Pero no hay duda que la implantación de dinámicas creativas en la cultura de las organizaciones está supeditada, en una parte importante, a la permeabilidad de sus directorios, por ser estos el espacio donde se orientan las decisiones de gobierno corporativo más relevantes de las compañías. La representación formal de los accionistas, el consejo y monitoreo sobre la administración, así como la aprobación de presupuestos y planes estratégicos, hacen de esta instancia el punto neurálgico del quehacer de la empresa, y por lo mismo, la incorporación de enfoques creativos en su labor enriquece y amplía el alcance de sus decisiones.

Es clara la necesidad de abrir este espacio a la creatividad. Los directorios exhiben una estructura y prácticas bastante predecibles, desde todo punto de vista. Su estructura, la configuración de sus miembros, su orientación valórica, aspectos

de forma como la vestimenta, las universidades donde estudiaron, la puesta en escena y la liturgia que los caracteriza obedecen a un estándar que se replica en las distintas industrias. Hay que señalar, además, que los directores son reclutados por el o los propietarios de la compañía e incorporados en su calidad de figuras en sus respectivas áreas. Por ejemplo, economistas destacados en los ámbitos privado y público, pero que por el tipo de carrera que han desarrollado están alejados de los temas de la gestión diaria de una empresa o de las contingencias corporativas habituales, donde más bien su aporte es el bagaje académico que ofrece, el diagnóstico sistémico y la probada experticia en la lectura de las variables macroeconómicas.

Sesionan una vez al mes, están fundamentalmente enfocados en los resultados financieros y ejecución presupuestaria. El perfil profesional de sus integrantes suele ser muy homogéneo, habitualmente de formación matemática, del área de la ingeniería, y también abogados. La edad es otra variable a considerar. El ciclo de vida en que se encuentran un gran número de directores actuales de grandes empresas se sitúa en la medianía o segunda mitad de la vida, acercándose a los setenta años en muchos casos. Esto condiciona varios aspectos sobre la percepción de los problemas que enfrenta una compañía y sus soluciones, y las herramientas disponibles para abordarlos. Específicamente aquí es crítica la distancia que este segmento etario presenta con las nuevas tecnologías y sus innumerables campos de aplicación. En este sentido es perfectamente válido plantearse la pertinencia de este tipo de directorios cuando se trata de hacer frente a cuestiones que requieren de soluciones innovadoras en este campo.

El origen sociocultural es otra dimensión clave que caracteriza a este grupo. Proviene de las capas altas de la sociedad, por lo tanto comparten trayectorias, valores y opciones ideológicas similares. Esta homogeneidad social se tiende a reproducir también hacia abajo, en la plana gerencial, por consiguiente la señal que se entrega apunta a normar el reclutamiento de los ejecutivos para que los perfiles se

ajusten a la cultura organizacional. Generalmente la preferencia por la uniformidad en estos puestos produce un contexto hostil para el eventual ingreso de profesionales cuyo origen social es distinto, y en aquellos casos que por sus sobresalientes méritos logran acceder a estas esferas de poder lo que se observa habitualmente es un proceso de rápida asimilación a los valores dominantes, en lugar de aportar con perspectivas y experiencias propias y distintas. Esta estrategia de integración llevada a cabo por los ejecutivos meritocráticos implica, por una parte, nivelarse en todas aquellas señales externas visibles tales como, vestuario, gustos, hábitos, vocabulario y adquisiciones materiales, con el propósito de mitigar las diferencias sociales. Y por otra, en lo que concierne al ejercicio de su rol, tienden a emular estilos agresivos de gerenciamiento y priorizar la rentabilidad en la última línea como el indicador de éxito o fracaso. En lugar de aportar desde lo diverso se opta por el camino seguro de la asimilación, y lo que podría representar una oportunidad para validar perspectivas socioculturales distintas y abrir espacio a profesionales de otras realidades, termina siendo la réplica de un sistema con características endogámicas que suele escucharse a sí mismo. La escasez de diversidad en estas instancias ha sido abordada en investigaciones recientes, como en el estudio realizado en Chile por Virtus Partners y la Universidad Adolfo Ibañez, en el cual se elabora un índice sobre el funcionamiento de los directorios y se indica la necesidad de sumar a los directorios nuevas experiencias y perspectivas de diversas industrias, profesiones, edades y trayectorias profesionales. Trabajos como este muestran que en dichos espacios decisionales persisten una alta homogeneidad y aversión a las perspectivas rupturistas.

En lo que respecta a la puesta en escena del directorio, si se observa la tendencia actual, se constata que esta instancia no está organizada precisamente para apoyar a los ejecutivos. Por el contrario, lo habitual es que una sesión de directorio para un gerente resulta ser un territorio en el cual con frecuencia se ve enfrentado a hostilidades, cuestionamientos y también una cuota de agresividad. El atributo de dureza obtenido por un director es un factor de estatus, prestigio y anclaje en

el mercado de los directorios de empresas. Suele ocurrir que en la figura del presidente se concentran estos aspectos, quien los administra políticamente durante la sesión.

El clima que prevalece en esta instancia está caracterizado por la tensión y el riesgo que deben afrontar los ejecutivos, lo que los obliga a ser cuidadosos, moderados y asertivos en sus exposiciones, fundamentando detalladamente cada una de sus acciones ejecutadas o iniciativas propuestas. En este sentido, es ampliamente compartido en el mundo de la alta gerencia la idea de que no se acostumbra a dormir bien la noche antes de un directorio.

Al no existir una vía de canalización creativa y estar desprovisto de emocionalidad, en este espacio la subjetividad queda inhibida y supeditada a un tipo de análisis de índole marcadamente lógico-racional, donde lo que abunda son los flujos financieros y modelos cerrados de representación matemática, o en su defecto, imbricadas conexiones legales procedentes del derecho comercial. Si hubiese que representarlo habría que decir que se trata de un espacio masculinizado por excelencia, y cuando se hacen presente mujeres éstas con frecuencia se expresan a través de códigos habituales entre los hombres, como una manifestación de la asimilación femenina frente a la subjetividad masculina.

De este modo, el escenario en este espacio corporativo no se muestra propicio para adoptar enfoques creativos, visualizar soluciones innovadoras o establecer un flujo de diálogo entre los miembros orientado a descubrir nuevas rutas. La tiranía de los resultados aplasta cualquier eventual brote de creatividad y tampoco los directores están llamados a actuar de forma creativa. Más bien, la institución del directorio está pensada para reproducir una mecánica previsible, centrada en una sola dimensión y hegemonizada por prácticas y comportamientos que obedecen habitualmente a estrategias individuales de acomodo o alineación con el poder.

Adicionalmente en este tipo de instancias existe una semántica que le atribuye a lo creativo una connotación peyorativa, fuera de encuadre y de tono, en la cual “ponerse creativo” significa desbordar los límites racionales y proponer soluciones insólitas y excedidas. Sobre esto hay una anécdota narrada por uno de los autores de este libro, ex alto ejecutivo de una compañía multinacional, a quien luego de exponer una serie de innovaciones en su plan estratégico ante el directorio, el presidente le hiciera una severa advertencia recordándole que en aquél espacio no había lugar para “artistas”. Lo anecdótico vino un tiempo después, cuando el mismo presidente al comprobar el rotundo éxito comercial logrado con las innovaciones propuestas se dirigió al resto de los directores señalando que tanto el plan presentado como sus resultados eran “una verdadera obra de arte”.

Al respecto, en las entrevistas realizadas para efectos de esta publicación, se puede leer claramente que los ambientes en los directorios tienen variaciones según la presencia o ausencia de ciertos actores claves al interior de la organización, y que, por ende, ciertas determinaciones que se adoptan en estos contextos están influidas por trazos de subjetividad y reacciones de carácter primario, como alinearse con el líder, plegarse al grupo para evitar sanciones, no poner en tela de juicio el propio prestigio, o simplemente no poner en riesgo una fuente de ingresos.

Un ejemplo claro de lo anterior ocurre cuando el presidente del directorio asiste a la sesión, y éste, además, ostenta un estilo duro y representa una imagen fuerte en el ámbito de los negocios. En estos casos ciertos directores que en ocasiones anteriores, y sin la presencia del presidente, se han mostrado flexibles y abiertos en adoptar una cierta óptica en la búsqueda de soluciones o han puesto su atención en los procesos más que en los resultados, esta vez se muestran rígidos y se ordenan rápidamente en función del discurso del poder representado en el dueño. Claramente la presencia de esta fuerte figura de liderazgo tiende a acallar las voces disonantes con el discurso oficial, cuyo resultado asemeja un conjunto de fuerzas

que se acoplan en una sola dirección y que se diferencian apenas en pequeños matices. Por lo tanto, en una sesión sin la presencia de la máxima autoridad existe mayor probabilidad de abrir diálogos y profundizar en la lógica de ciertos procesos, en cambio, cuando la instancia es dirigida por el presidente el espacio de interlocución horizontal disminuye significativamente y los directores se pliegan a las directrices o énfasis de la máxima autoridad.

Más que buscar una interpretación funcional de este fenómeno o indagar en conceptos de la psicología social que la describan de manera eficaz, el punto que resulta de interés de destacar aquí es la reiteración de un principio que emerge en distintos momentos de este relato, y que no es otra cosa que la comprobación de que la creatividad tiene siempre un costo. Algo siempre se arriesga cuando se da un paso creativo, y no todas las personas están dispuestas o están en condiciones de correr ese riesgo. Las posibles sanciones acechan en distintos planos.

Las lógicas que operan en los directorios, ampliamente extendidas en la cultura empresarial, tienden al encapsulamiento de este estamento corporativo, lo que se ve reforzado con hábitos muy enraizados en las grandes empresas, como, por ejemplo, la decisión de realizar el almuerzo de directorio en las oficinas superiores de los edificios corporativos. Observar el desarrollo de una sesión de directorio en ocasiones deja la sensación de que éste es afectado por una desconexión de las intensas dinámicas internas y externas a las cuales se enfrentan hoy las empresas, lo que se conoce como el pulso diario de las organizaciones. En algunas situaciones la relación entre los directores y la empresa se torna más abstracta aún, tal es el caso de los directorios que sesionan en hoteles, donde sus integrantes ni siquiera tienen la necesidad de hacerse presente en las instalaciones de la compañía.

El paso que los directorios deben dar es ir más allá de las formalidades que los caracterizan e involucrarse en la gestión. Participar activamente en un comité de gerentes, de marketing, de producto o un comité crediticio, o analizando la fuga de

clientes, reflexionando y buscando soluciones junto a los ejecutivos. Esto permitiría incorporar procesos creativos a las decisiones con todo el conocimiento y experiencia que los directores pueden ofrecer a quienes están en el día a día de la gestión.

En el mundo actual las compañías se comunican a través de las marcas, pero paradójicamente no hay publicistas, comunicadores ni desarrolladores audiovisuales en estas instancias corporativas. Diseñadores, antropólogos, arquitectos, sociólogos, artistas visuales, directores de cine, profesores, comunicadores visuales, realizadores, escritores, entre otros, harían un aporte significativo integrándose a una estructura técnica cuya misión en la actualidad solo se remite a evaluar el desempeño de una organización a partir del resultado en la última línea. Además de cumplir con la labor de control financiero, la figura del director y su rol también deben transitar hacia las conversaciones de innovación y creatividad.

Los beneficios son múltiples si los directorios se abren a un diálogo transdisciplinario. La complejidad de la realidad que caracteriza a este período requiere de un aire renovado en el perfil profesional de sus integrantes, y es por eso que tiene sentido repensar su composición y reflexionar sobre el valor que tiene la incorporación de visiones no afines directamente con el giro de la organización, cualquiera que esta sea, pero que son necesariamente complementarias.

La opción de hacer un quiebre histórico y necesario está a la mano. Actualmente varias compañías con liderazgo a nivel latinoamericano tienen la posibilidad de innovar mirando con mayor detención los profundos cambios que están ocurriendo en nuestra sociedad, en el campo del conocimiento, la cultura, la tecnología y el consumo. Los directorios, por su parte, pueden acompañar este proceso respondiendo a su rol orientador, para lo cual es necesario que abran espacios a otras disciplinas que representen subjetividades desde las cuales hoy se está construyendo el mundo diverso en el que vivimos, donde la única certeza que tenemos es que el cambio es permanente.

Desde finales del siglo pasado que la inversión en intangibles crece sin descanso, más que en maquinarias y materias primas. Nos adentramos rápidamente en la economía del conocimiento, factor esencial para generar valor y riqueza, donde los estancos cerrados son un resabio del antiguo orden, mientras que la cooperación, como un valor social, es la llave maestra para el éxito compartido en los negocios. Por eso no es aventurado sostener que la creatividad va a florecer en las compañías si sus directorios son diversos y amplios, y si quienes dirigen empresas se convencen de que el verdadero capital de los negocios en este siglo es la creatividad y no el financiero.

Capítulo V

**La economía creativa.
Una nueva realidad.**

Hoja blanca

En la cuarta revolución industrial en la que estamos, la creatividad es el activo principal para afrontar los drásticos cambios que están teniendo lugar en la forma de trabajar y producir. El camino que queda por delante es abandonar la manera en que las organizaciones y empresas desarrollaban sus productos y servicios e invertir en talentos nuevos que logren visualizar y aplicar nuevos sentidos para la creación de valor.

La creatividad está presente en toda la sociedad y de manera transversal, como se ha sostenido en este libro. Al ser una cualidad muy propia de los seres humanos sus manifestaciones se han desplegado históricamente en un sinnúmero de ámbitos de acción, lo que no necesariamente se ha traducido en un reconocimiento como valor asociado al desarrollo y el bienestar, particularmente en el campo económico.

Durante gran parte del siglo XX el discurso de la economía estuvo hegemonizado por conceptos tales como eficiencia, competencia, rentabilidad y ganancia, por lo tanto, para que la creatividad permeara el vocablo de la ciencia económica y se ganara un espacio de legitimidad tendrían que suceder varios fenómenos en cadena, que finalmente tuvieron lugar con el advenimiento de la globalización y la revolución tecnológica.

Fue Anthony Howkins, autor británico, speaker y consultor internacional, quien en 2001 acuñó el término “economía creativa”, definición que aún está en construcción, refiriéndose a aquel sistema económico y social en el cual las personas dedican gran parte de su tiempo a la generación de ideas que pueden verse concretadas en una solución, producto o servicio que suple una necesidad y que también beneficia al conjunto de la sociedad. Hay que mencionar que el término tiene un antecedente en el concepto de “industrias creativas” inspirado en el proyecto australiano “Creative Nation” de 1994, el cual reivindicaba y promocionaba el aporte del trabajo creativo a la economía de ese país y destacaba el ensamble virtuoso con las nuevas tecnologías. Esta visión de Howkins, tendría un importante eco en los años posteriores en medio del nuevo orden social y económico que comenzó a tomar forma durante la primera década de este siglo producto de la oleada digital y los cambios que esta provocó en el mundo del trabajo.

Uno de los grandes aportes de este autor fue captar con agudeza en pleno auge de las empresas punto com, que el advenimiento de la Internet y las tecnologías de información ocultaba el punto de partida de todo proceso creativo: las ideas. La revalorización de las ideas, las dinámicas que las generan y la colaboración con otros, fueron parte del giro propuesto por Howkins, visualizando un mundo en el cual las personas pudieran crear, probar y perfeccionar ideas, además de vivir de ellas mediante la aplicación de las leyes de propiedad intelectual, en un contexto de flexibilidad que superaba las estructuras tradicionales que habían regido al capitalismo, como el trabajo rutinario y repetitivo en fábricas y oficinas. Este nuevo enfoque marcó como punto de inicio el valor de la iniciativa individual que puede florecer en un emprendimiento, para posteriormente dar un salto cualitativo hacia el resto de la sociedad, logrando ver la red infinita de relaciones de cooperación que tienen lugar en una economía creativa. Siguiendo su definición más amplia, esta noción implica todas aquellas operaciones cuyos resultados generen productos creativos, siendo el sector de la economía que se caracteriza por la producción de ideas y conocimiento.

En estas operaciones convergen dos dimensiones o valores que son de carácter complementario, una es el valor de la propiedad intelectual y la otra es el valor de la plataforma física, las cuales según el sector económico en el cual se encuentren asumen valores distintos. Tal es el caso, por ejemplo, de la industria del software donde los derechos de autor son mayores, en contraposición con el mercado de las artes, en el cual lo que asume mayor valor es la pieza física. Por lo tanto, y avanzando una definición elaborada por los investigadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Benavente y Grazzi, se entiende como economía creativa al grupo de actividades mediante las cuales las ideas se transforman en productos culturales y creativos cuyo valor está o podría estar protegido por derechos de propiedad intelectual.

En principio el concepto comprende fundamentalmente la industria del entretenimiento, diseño, arte, arquitectura, gastronomía, publicidad y lo que se ha denominado la economía del conocimiento, entendiéndose por ésta la que abarca a la informática, investigación y desarrollo, tecnología, telecomunicaciones, industria aeroespacial, robótica y nanotecnología. Si bien Howkins comienza sus investigaciones y asesorías en la industria cultural, con posterioridad su enfoque se amplía a diversas áreas económicas, abriendo un campo amplio de aplicaciones con un altísimo potencial de creación de empleos e impacto en las exportaciones, promoviendo la inclusión social y creando condiciones para el despliegue de la diversidad cultural.

Su base de desarrollo se asienta preferentemente en la cultura, creando una potente conexión con la economía, y paralelamente tiene la capacidad de activar procesos de convergencia entre campos multidisciplinarios, siendo estos dos aspectos partes esenciales de su aporte al desarrollo. La innovación y el emprendimiento son sus expresiones naturales, dando origen a lo que se ha denominado en círculos técnicos e instancias multilaterales -específicamente el BID- como creatividad de exportación. Las estimaciones de este organismo internacional sugieren que las

startups impulsarán la transición hacia la "economía naranja", la otra denominación con la que se hace mención a la economía creativa en referencia a la publicación de esta misma institución en 2013 cuyos autores son Felipe Buitrago -economista- e Iván Duque -abogado y político- ambos de nacionalidad colombiana, este último actual Presidente de dicho país. La economía naranja podría ser definida también como el conjunto de actividades que actuando simultáneamente generan las condiciones para que las ideas se transformen en bienes y servicios. Cada vez más se le reconoce como un importante motor del desarrollo económico de los países aportando con valor agregado, empleo, inversiones, innovación, exportaciones y aumento de la productividad, y son el resultado de las dinámicas innovadoras que se producen en la sociedad en su conjunto.

Una ordenación elaborada por Unesco en 2013 con respecto a la situación de la economía creativa tiene como resultado cinco categorías de países. Esta agrupación es particularmente útil para comprender de mejor forma la integración de aspectos que favorecen la instalación de este paradigma en las distintas naciones: 1) países que comenzaron a establecer una política que es propicia a la economía creativa coherente y en sintonía con el concepto de desarrollo humano; 2) países que han adoptado una agenda de economía creativa centrada en los factores económicos y que es impulsada fundamentalmente por el consumo; 3) países que han detectado en la economía creativa una posibilidad de desarrollo pero que exhiben limitaciones políticas y sectoriales; 4) países que son conscientes de este paradigma pero no la adoptan dadas las características de sus sectores culturales, y 5) países en los cuales la economía creativa no ha sido reconocida como una oportunidad. Esta categorización muestra que la economía creativa exhibe distintas versiones según las condiciones estructurales en que se encuentre. Además, en muchas latitudes este concepto toma diversos significados no necesariamente alineados unos con otros.

Los especialistas concuerdan en que estamos en un ciclo de transición desde la economía del conocimiento y la innovación, hacia la creatividad y la inspiración. El

rol de los creativos está siendo de primer orden debido a que agregan valor a los mercados, desatando la generación de nuevas realidades e impactando a la sociedad en su conjunto, aportando de manera significativa al crecimiento económico y social tan necesarios para las naciones latinoamericanas.

Este sector de la economía muestra, además, mayor dinamismo en su crecimiento y mejores fortalezas que otras industrias a la hora de resistir crisis económicas que forman parte de los ciclos del capitalismo global, exhibe una mayor intensidad en el uso de capital humano, factor fundamental para cualquier país, en tanto el comercio creativo presenta menor volatilidad que los commodities o las materias primas. Como sostienen Buitrago y Duque, si la medición se hace en billones de dólares y si la economía naranja fuera un país, sería la cuarta economía mundial después de los Estados Unidos, China y Japón, el noveno mayor exportador y la cuarta potencia laboral con 144 millones de trabajadores.

Del mismo modo, el avance de este sector trae aparejada la introducción de tecnología de punta que favorece enormemente a las sociedades, lo que a su vez retroalimenta nuevas tendencias que de otra manera las economías no absorberían. En la medida que el comercio creativo se fortalece en los servicios, los países se inclinarán por una estrategia digital intensiva en “mentefacturas” – arte, diseño, videojuegos, películas y artesanías- adoptando este camino como un eje central para la creación de riqueza y empleos. Sin dudas es un mundo de oportunidades que se abre pero que al mismo tiempo acarrea importantes desafíos en materia de innovación, profesionalización de los emprendedores y desarrollo de productos financieros que impulsen proyectos creativos.

Las características y efectos sociales en cadena de la economía creativa son múltiples. En el ámbito de las mejoras en las condiciones de vida, uno de sus atributos más relevantes es el impacto en la calidad de vida de las personas, favoreciendo la comunicación y la integración entre distintas comunidades, lo que contribuye de manera significativa a la felicidad de la gente.

En el aspecto de integración social se multiplican las opciones de comunicación a nivel individual y colectivo, aportando positivamente a la vivencia de una experiencia cultural colectiva en un orbe interconectado, lo que favorece oportunidades para vastos sectores de la población mundial. En esta línea genera mayores oportunidades a grupos socioeconómicos diversos.

Siendo la infraestructura digital una condición necesaria para el desarrollo de la economía creativa, ésta impulsa la innovación y el crecimiento económico, aplicando el conocimiento de manera novedosa, adoptando tecnologías de vanguardia y dando origen a nuevos modelos de negocios, esto dado que el mundo se dirige hacia una economía que requiere de creatividad y del conocimiento, superando a cualquier materia prima que hoy exista.

En materia medioambiental la economía creativa produce un impacto benéfico en el entorno al producir bienes, servicios y empleos con cero emisión y al ser a la vez un recurso inagotable.

En lo que respecta al efecto de demostración de la economía creativa, ésta sirve de modelo para los demás sectores económicos, quienes se ven impelidos a adaptarse a la era digital. En lo relacionado al potencial de asociatividad, una empresa creativa pequeña tiende a atraer a otras compañías que laboran en áreas similares.

Con respecto a las barreras de entrada, uno de los rasgos distintivos de las empresas creativas es que requieren de un capital bajo para iniciar sus actividades. Es frecuente que los emprendedores financien sus proyectos al inicio, los problemas pueden surgir al alcanzar un primer éxito, cuando se requieren los recursos para crecer, debido a que no abundan las entidades financieras que estén dispuestas a apoyar un proyecto novedoso y creativo.

En lo que dice relación con el entorno adecuado, la creación de un escenario propicio para impulsar la economía creativa depende en gran parte de políticas públicas

de calidad y un ecosistema de ciudades y clusters. Se ha comprobado que en localidades donde existe una gran diversidad y riqueza cultural se produce un ambiente fértil para las empresas creativas, es la razón por la cual los conceptos de ciudades creativas y clusters creativos hayan cobrado tanta relevancia a nivel global en los últimos años. Sobre esto profundizaremos más adelante.

Múltiples ejemplos indican que las universidades son actores importantes para la germinación de empresas creativas, como también lo es la confluencia de diversas ramas del conocimiento. Una verdadera economía creativa necesita una fuerza laboral adiestrada en la flexibilidad de pensamiento. Es por esto que la educación primaria y secundaria resultan tan relevantes en el proceso de formar a los niños y jóvenes en las habilidades del siglo XXI.

En cuanto al apoyo público, si el Estado subsidia actividades culturales estará garantizando inversiones en innovación, investigación y espacios físicos que de otra manera no tendrían uso al no ser viables a nivel comercial, alentando un entorno seguro y saludable para la población. Además el apoyo estatal estimula la demanda por bienes y servicios creativos.

Por último, en la economía creativa el error es parte del proceso y no implica el cierre definitivo de un proyecto. El error es una posibilidad cierta, porque particularmente en esta área el pilotaje es fundamental, como sostiene el lema de muchos emprendedores creativos “falle con frecuencia, pero de manera barata”.

Hay un punto que merece una especial atención y que se relaciona con los rasgos del entorno en el cual se despliegan las empresas creativas, lo que en unas líneas más arriba se anunciaba como el ecosistema. Los grandes cambios, así como los giros trascendentales en el modo de hacer las cosas suelen ser fruto de la acción de una suma variada de actores, la que por medio de la sinergia logra mover los límites de lo posible. Esta perspectiva es perfectamente aplicable si se piensa en las condiciones que deben emerger para el logro de una masa crítica de experien-

cias e intercambios que produzca la dinámica necesaria para la consolidación y resultados de la economía creativa. La creación de lo que se ha denominado como “ecosistemas de innovación y emprendimiento” tiene que ver con esto último, y es en este punto que los agentes públicos y privados – Estado, legisladores, universidades y empresa privada – entran en escena como catalizadores y propulsores del cambio.

Estos espacios se establecen en función de los propósitos comunes de los involucrados y de los objetivos territoriales donde tiene lugar, constituyéndose como centros de influencia orientados a robustecer los nodos- las personas y las instituciones-, y las redes -referidas a las alianzas y relaciones- en la cual tiene lugar la innovación, favoreciendo la integración a los actores, reduciendo riesgos y ampliando el impacto de la innovación. Es una entidad resultante de la sumatoria de las partes que lo constituyen, un espacio en el cual se intercambia información, se entrega soporte y se crean condiciones de identidad corporativa.

Son espacios de interacción donde la riqueza está fundamentalmente en la diversidad, en la regularidad de los intercambios y en el grado de fortaleza de las relaciones establecidas. Sus principales desafíos son adquirir autonomía, sustentabilidad y conectarse con los niveles en los cuales circula la ciencia y la tecnología. La fortaleza del ecosistema está en forjar una historia en común y adquirir niveles crecientes de complejidad en su interior, apuntando a un aumento sustancial en la eficiencia de todos los procesos que involucra el diseño de un producto determinado.

En innovación lo central es la cooperación. Son los ecosistemas los que pueden mover los límites de la realidad, como expresión de trabajo en red, mucho más que las iniciativas individuales, que por más geniales que sean no tendrán la fuerza suficiente para impactar a gran escala. Como sostuvo el ingeniero chileno experto en innovación, Inti Nuñez en el marco del Primer Congreso de Creatividad organizado por la Asociación de Agencias de Publicidad en Santiago, “creo firmemente

que dos personas en un garaje pueden cambiar el mundo, siempre que estén a dos cuadras de Stanford".

Particularmente el Estado tiene un rol relevante en la inversión, estímulo y sustento institucional de los ecosistemas a partir del diseño de política pública territorial y la creación de áreas a nivel de gobierno central que intervengan con eficiencia y grados razonables de autonomía. Del mismo modo, el aparato estatal es quien debe montar las bases aptas para el ingreso de capitales privados que inviertan en los diversos proyectos de innovación.

La noción de ecosistema creativo también releva la importancia que adquieren los vínculos entre el sector privado y el público, y la relación que se establece con las comunidades locales, los usuarios de los servicios y bienes creativos y el rol clave de las instituciones de educación. Del mismo modo, este concepto resulta una perspectiva eficaz para entender el fenómeno de la interdependencia y las relaciones de cooperación entre los actores, y desde este enfoque, como lo señala la Work Foundation en 2007, aún teniendo presente la hegemonía de Internet y otras tecnologías de la información, la cercanía geográfica es fundamental para los procesos de creación y ruptura, los cuales son estimulados por la proximidad de los pares, proveedores y consumidores finales. Esto se debe en una parte importante a que los procesos relacionados con la creatividad hallan en el conocimiento tácito un apoyo significativo. También la apertura es una característica de estos entornos, donde en muchas oportunidades sus miembros trabajan con el principio de código abierto, es decir, el libre intercambio de información y conocimiento sobre productos y servicios creativos, lo que redundará en una mejora en aspectos de diseño y desarrollo de los mismos.

Fruto de la interacción de los agentes en estos entornos creativos comienzan a gestarse dinámicas que derriban paradigmas arraigados por largo tiempo, como es el caso de la clásica distinción entre productores y consumidores. Como verdaderos

hijos de la era digital ha surgido la categoría de “prosumidores”, manera en que hoy se nombra a quienes son simultáneamente productores y consumidores, como lo que está ocurriendo en comunidades donde circulan diversos tipos de expresiones musicales que son reelaboradas o modificadas por los mismos miembros de estos colectivos para luego ponerlos nuevamente en circulación. Estos suman de manera decisiva en el valor de los productos culturales y son un ejemplo de cómo la tecnología constantemente está modificando las formas en que se relacionan estas dos dimensiones- producción y consumo- en una cultura de redes sociales, ambiente en el cual la relación con los usuarios finales se intensifica y personaliza, acortándose las barreras de acceso y de paso abaratando costos.

¿Y el Estado?, el Estado juega un rol clave en estos procesos. Las imperfecciones de estos mercados y otras distorsiones ameritan la intervención pública a través de políticas regulatorias, programas y soporte financiero directo o indirecto, para el apoyo de esta área de la economía, la cual asume iniciativas que van en beneficio del conjunto de las diversas áreas productivas o se centran en actividades económicas específicas. Las fallas de coordinación en los ecosistemas creativos, como son denominadas las brechas existentes en estos entornos, son frecuentes, y es por eso que el aparato público entra en escena con su potencia y recursos. Un caso especialmente relevante es el que se relaciona con las demandas actuales en materia de habilidades para la economía creativa y el sistema educacional. Los Estados están en condiciones de ofertar becas y subsidios para el estudio técnico y universitario de carreras en el entorno de la economía creativa, contribuyendo a crear una necesaria masa crítica laboral y fortaleciendo la investigación en esta área. Hay que señalar que la educación en las artes fomenta la generación de habilidades aptas para esta nueva economía y contribuye a generar un gusto por productos culturales, estimulando una demanda futura por éstos. La debilidad más frecuente de la intervención pública radica en su inestabilidad en el tiempo, producto de variaciones en las políticas de Estado sustentadas en aspectos ideológicos que cambian según el signo político del grupo o coalición gobernante, lo que muestra

las debilidades institucionales de los países latinoamericanos. Otro nudo radica en la frecuencia con la cual en nuestras administraciones públicas distintas entidades o ministerios son los encargados de llevar adelante las políticas del sector creativo, lo que sin duda alguna representa un obstáculo de coordinación y eficiencia mayores. Es por esto que las principales naciones que lideran en economía creativa han logrado nuevos consensos institucionales que mitigan o neutralizan estas dificultades, es el caso del Reino Unido que en 2011 creó el Consejo de Industrias Creativas que integran privados, Estado y fundaciones sin fin de lucro.

Ahora bien, es cierto que el término “ecosistema” proviene de la biología y la ecología, pero si se lo traslada al campo de las ciencias sociales adquiere una connotación complementaria a la recién revisada que sin duda la enriquece. Observado desde la noción de “campo” de Bourdieu, el concepto de ecosistema da cuenta de la relación entre prácticas estéticas y espacios sociales. De allí que este término sirva para caracterizar el trabajo en red, en conexión con otros pares, ya sean personas o instituciones, que habitan y trabajan en el ámbito de la creación en una suma integrada de actores. Ahora bien, si se le retrata a partir de sus propósitos estamos en condiciones de denominarlo como un “ecosistema creativo” el cual en su accionar busca el bienestar económico, impacta en el desarrollo del territorio y favorece la cohesión social. Sus componentes aportan conocimiento, cultura e innovación y sus prácticas están basadas en la propiedad intelectual, operando en distintos sectores de la economía. Esto los ubica dentro de la economía creativa. Estos ecosistemas pueden surgir de manera espontánea, lo que implica un lento desarrollo posterior, o ser la resultante de políticas públicas planificadas específicamente con este propósito, lo que le otorga dinamismo e intensidad al proceso de conformación y maduración.

Una de los atributos más interesantes de estos ecosistemas es que logran armonizar tres dimensiones significativas: el espacio físico donde se produce la creación, el espacio social en el cual se encuentran los actores relevantes como los socios

o partners, colaboradores y competencia, y el espacio económico constituido por el entorno donde se toman las decisiones más sensibles, tales como la estrategia, políticas de alianzas, precio del producto y otros similares en relevancia.

Dentro de un sistema creativo las relaciones adquieren mayor riqueza cuando ocurren entre generaciones distintas y desde disciplinas diversas, y mientras más agentes activos y organizaciones se encuentren en interacción, los procesos creativos se producirán con mayor velocidad. Autores como el norteamericano Richard Florida se refiere a las 3T cuando hace mención a las tres condiciones que permiten el funcionamiento de un ecosistema de este tipo: Tolerancia, talento y tecnología. Florida también desarrolla la noción de “clase creativa”, en su libro homónimo, aludiendo a todas aquellas personas que crean valor económico a partir del ejercicio de su creatividad, incluidos los trabajadores del conocimiento, analistas simbólicos, profesionales y técnicos. Según este autor los valores que están a la base de este nuevo grupo social son la individualidad, meritocracia, diversidad y apertura, y establece un circuito donde el motor es la creatividad, el conocimiento y la información son las herramientas y su producto es la innovación.

Finalmente, y desde una mirada estructural, se pueden identificar tres factores que están relacionados con la sostenibilidad del sistema. Uno es el rol del Estado como articulador de las políticas públicas, otro es el mercado como agente que estimula su producción y circulación, y finalmente las nuevas tecnologías que canalizan las constantes transformaciones.

Ahora bien, un aspecto recurrente es que la economía creativa tiende a florecer en las grandes ciudades, como lo señala un informe de Unesco de 2013, debido a la lógica de los agentes que desean aproximarse a los grandes centros financieros, enclaves de poder y grupos inversores, como también establecerse en urbes con potentes herencias culturales y sociales, donde además la industria de la televisión, el cine, las editoriales y los medios de comunicación ejercen una importante

hegemonía y dan forma a núcleos neurálgicos que son atractivos para el sector creativo. Visto desde este punto de vista, ciertas formas de inversión o crecimiento de la economía naranja no escaparían a las dinámicas propias del sistema económico global que tienden a reproducir las desigualdades existentes entre los sectores más empobrecidos y aquellos más favorecidos de la sociedad. Si en cualquier sector de la industria creativa se establecen divisiones del trabajo muy desiguales claramente estará contribuyendo a la amplificación de la brecha entre ricos y pobres, y precisamente el gran potencial de la economía creativa es reproducir condiciones más justas y equitativas particularmente en el ámbito del trabajo, por lo cual esto se constituye en un desafío de primer orden para su legitimación a gran escala. Pero por sí misma tampoco puede resolver los problemas estructurales de pobreza y desigualdad que hoy aquejan a gran parte del planeta, lo que amerita ser realistas en cuanto a su poder de cambio. Lo que sí está claro es que existe una oportunidad real de que aquella contribuya al desarrollo humano sostenible y de que en el campo laboral los trabajadores de la economía creativa tengan garantizadas condiciones al menos de igualdad con respecto a quienes laboran en otras industrias. El informe de Unesco hace mención a los bloqueos actuales a la expansión del sector creativo, muchos de ellos derivados de las relaciones de poder con agentes de poder en espacios claves en los principales centros de producción, haciendo alusión al caso de la producción rápida de películas que se está gestando en todo el orbe y los inversores y agentes de la industria radicados en Los Angeles, California.

Esto no hace sino graficar que en las grandes urbes de los países desarrollados se siguen concentrando los circuitos y actores estratégicos que posibilitan la congregación entre creativos, productos, servicios y los consumidores o usuarios finales. El organismo internacional, mediante un análisis de contexto, hace un llamado a considerar las características socio-históricas de los países en desarrollo en las cuales se desenvuelve y desarrolla la economía creativa, y por lo tanto tomar en cuenta las condiciones en que esta economía se está desenvolviendo en los paí-

ses del tercer mundo y en los de ingresos medios, las que varían del modelo de instalación que ha tenido lugar en las naciones del hemisferio norte. La economía creativa tiene un enorme potencial que sin duda es un puente para el desarrollo en Latinoamérica, pero sus adaptaciones serán acordes a las dinámicas de cada país.

Desde el punto de vista de la arquitectura, la planeación de las ciudades, su conservación patrimonial y la puesta en valor de la creatividad en su diseño son nuevas oportunidades que también se insertan dentro de los espacios que ofrece la economía naranja. Desde este enfoque la ciudad se considera un lugar vivo como expresión cultural permanente y que se modifica en el tiempo, pero cuyo centro está dado por su cualidad de ofrecer contenidos que cohesionan a la comunidad y le otorgan un sentido de pertenencia. En este aspecto, como en otros, la economía creativa se conecta directamente con la noción de desarrollo humano.

De lo anterior surge el concepto de “ciudades creativas”, con el cual se visualiza a las urbes como espacios que ofrecen una infraestructura cultural a gran escala, la cual está asociada a importantes beneficios económicos que se traducen en inversión de capital, flujo de turistas y población migrante calificada. La idea de fondo es que la interacción de los agentes creativos le asigna un carácter de ciudad global a estos conglomerados urbanos caracterizados por estilos de vida que constituyen un sello distintivo para cada lugar.

El vínculo entre el espacio urbano y las personas que habitan y trabajan en él es vital para la construcción de ciudad creativa, en este sentido el diseño de la urbe es clave para el desarrollo de actividades e industrias en las cuales la creatividad es el motor. Esta vinculación en ocasiones pareciera ser un aspecto secundario para las autoridades a la luz de las repercusiones urbanas que suelen tener los grandes proyectos inmobiliarios, por lo tanto, en dicha industria es donde se deben poner los incentivos necesarios para concebir un crecimiento de la ciudad que armonice con una identidad creativa. Esto adquiere gran relevancia si se toma en consideración que en la actualidad lo que en general se tiende a observar en nuestras ciuda-

des son trazos de desigualdad y segregación, lo que debe ser un urgente llamado de alerta al mundo público y privado.

Del mismo modo, el rescate de la comunidad es vital para concebir una nueva ciudad creativa, porque finalmente son las personas en interacción con otras en sus espacios respectivos las que construyen la ciudad, lo que hace necesario abandonar la visión tradicional de una planificación y diseño urbanos concebidos desde una perspectiva desprovista de los elementos identitarios locales, e incorporar lo que C. Benninger, en su obra "Principios de Urbanismo Inteligente", de 2001, planteó como las reglas básicas del urbanismo. Estos principios son la preservación del equilibrio con la tradición y la naturaleza, tecnología adecuada, la convivencia, escala humana, eficacia, matriz de oportunidades para el desarrollo individual y social, integración regional, sistema de trasportes equilibrado e integridad institucional. En síntesis, el impacto que se busca alcanzar en este tipo de planeamiento de las ciudades es que estos enclaves urbanos sean espacios propicios para el despliegue de creatividad local a escala global.

La innovación y la economía creativa suelen dialogar, aunque a veces no sea tan evidente dicha conversación. Partiendo por una definición de innovación planteada por la OCDE, diremos que ésta apunta a la transformación de nuevas ideas en soluciones económicas y sociales, nuevas maneras de realizar una tarea con mayores grados de eficiencia, un nuevo diseño o uno significativamente mejorado, una forma novedosa de comercialización o una manera nueva de organizar internamente una empresa o su forma de encarar el trabajo. Es decir, la visión acerca de la innovación habitualmente ha estado asociada al mejoramiento de atributos de tipo funcional relacionados con productos y servicios, especialmente enfocados en los aspectos tecnológicos, lo que se conecta directamente con la productividad. En contrapunto, una mirada más amplia de este concepto, como el que se adopta en economía creativa, lo sitúa en aspectos estéticos, emocionales e ideológicos de bienes y servicios. Pero de igual modo ambas perspectivas le otorgan valor al pro-

ducto y es por esta razón que hoy las personas están dispuestas a pagar un alto precio tanto por un ordenador cada vez más rápido -funcionalidad- como por una entrada al Cirque du Soleil -una experiencia única-.

La economía creativa le agrega nuevas dimensiones a la mirada funcional de la innovación, lo que en la actualidad se conoce como “innovación blanda”, la que apunta al proceso de transformación que cambia la manera en que se percibe un producto o servicio. Según los autores Benavente y Grazzi, investigadores del BID, esto se traduce en tres momentos, donde el primero consiste en la innovación que se genera al interior de las industrias creativas dando como resultado un mejoramiento sustancial en términos de calidad, lo que ha ocurrido, por ejemplo, en la industria de la música, donde los resultados son crecientes en términos de tecnologías que han aumentado notoriamente la fidelidad del sonido. El segundo es la innovación por actividades de apoyo creativo, esta tiene lugar en industrias tradicionales beneficiadas por el aporte de insumos creativos, por ejemplo la introducción de diseño en productos funcionales lo cual según la evidencia está asociado a productividad e incremento en las ventas. Y el tercero dice relación con el desarrollo de tecnologías producidas por la industria creativa y que se difunden a diversos sectores, como es el caso de la realidad aumentada usada en el producto Pokémon Go, y sus posteriores aplicaciones en el campo de la salud y la educación.

Otra característica que refleja la ruptura con el paradigma económico tradicional es la relacionada con las personas que laboran en la economía creativa, esto es, la alta valoración asociada al significado y motivo del esfuerzo en la creación - que supera el reconocimiento social o económico-, y la necesidad de que los trabajadores se inserten dentro de un contexto de diversidad cultural, así como la existencia de un sistema educativo eficaz que instale las capacidades para esta nueva economía. En este sentido, además del hecho que las empresas creativas innovan por sobre el promedio del resto de la economía, la industria creativa suministra innovación a través de la movilidad laboral de sus profesionales, los que aportan talento creativo

e innovación a otras áreas económicas. Al respecto Unesco categoriza tres sectores en los cuales se desarrolla la economía creativa; 1) herencia cultural, lo que comprende gastronomía, paisajes, sitios arqueológicos e históricos y patrimonio cultural y natural; 2) creatividad y medios, lo que abarca las artes visuales y artesanía, libros y prensa, medios audiovisuales y creativos, y presentaciones artísticas y celebraciones; y 3) creaciones funcionales, donde se inserta el diseño gráfico e interior, publicidad, moda, arquitectura y paisajismo.

En una rápida mirada a nivel global se advierte que el comercio de bienes y servicios creativos en los últimos años ha tenido una importante expansión, a juzgar por lo que informa UNCTAD- Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo- sobre el período 2002 – 2011, donde se señala que las exportaciones de esta categoría en el mundo se incrementaron en 134%, así también como gracias a Internet la comercialización de servicios creativos crece 70% más veloz que el de bienes creativos, lo que a su vez habla de los rápidos cambios culturales que están teniendo lugar en el planeta globalizado e interconectado. No obstante, todavía no existe un consenso metodológico para medir con exactitud su contribución a la economía mundial, y la mayor dificultad se encuentra en la escasa disponibilidad de datos comparables a nivel de países con el nivel de detalle adecuado, lo que de alguna manera refleja los niveles de informalidad que aún persisten en estas industrias, lo que se traduce en que sus actividades quedan subrepresentadas en las cifras económicas oficiales que recaban las agencias nacionales. Un aspecto que contribuye a esta falencia de información es el hecho de que la comunidad cultural, en general, se resiste a la medición económica cuantitativa y no le resulta atractiva la idea de estos análisis técnicos. Asimismo, el valor intangible de los bienes y servicios creativos complejiza su medición y comparabilidad.

En América quien lidera por lejos en la economía naranja son los Estados Unidos, país que exhibe una industria creativa de inusitadas proporciones la que a través de muchas décadas ha colonizado culturalmente gran parte del planeta exportando la

forma de vida estadounidense y los valores centrales de la cultura norteamericana. En forma paralela al impresionante despliegue de su industria creativa la nación del norte desarrolló un sólido sistema legal de protección a las patentes comerciales y derechos de autor, sustento institucional que para este tipo de economías resulta central. En el continente americano este sector genera una cifra estimada de 1,932,000 millones de dólares anuales y cerca de 23 millones de empleos, siendo Estados Unidos la nación donde estas industrias en 2018 produjeron 1,664,000 millones de dólares, lo que equivale al 11,2% del PIB, mientras que en Canadá generaron 93,000 millones de dólares en el mismo período según reporte del BID.

En América latina y el Caribe, aunque lejos de mostrar el vigor de América del Norte, y a pesar de cargar con un déficit importante en las exportaciones de bienes y servicios creativos, como también en los pagos netos por regalías y licencias de propiedad intelectual, el sector creativo representa el 2% del total de exportaciones de la región, aporta con 1,9 millones de puestos de trabajo y produce alrededor de 124.000 millones de dólares al año, según cifras de Ernst and Young de 2015, lo que equivale aproximadamente al 2,2% del PIB regional, aportando el 5,3% de los empleos a nivel nacional según datos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual de 2014.

En esta parte del mundo claramente son México, Brasil y Argentina quienes lideran posiciones en la actualidad, le siguen Chile, Colombia y Cuba, en tanto Perú y Uruguay comienzan a valorizar las industrias creativas. Hay que decir que hasta hace pocos años atrás la región mostraba un déficit en su balanza de pagos referida a bienes y servicios culturales, lo que llevó en el último tiempo a ciertos países a diseñar políticas públicas e institucionalidad para las industrias digitales, de diseño y audiovisual. Estas reformulaciones en ocasiones han sido promulgadas en medio de un ambiente de desconfianza y polémica, en particular las que se relacionan con el fortalecimiento de los derechos de autor y la propiedad intelectual. Además hay que agregar que todavía en una parte importante de los países latinoamericanos

y del caribe sigue primando una visión tradicional de economía creativa todavía anclada exclusivamente en las artes y el patrimonio, lugar del cual debe transitar hacia una concepción moderna de la misma.

Cifras de Unesco de 2013 indican que en el país azteca el sector creativo ocupa el quinto lugar a nivel de industrias y su aporte al PIB es del 4,8%. En Argentina se han tomado acciones a nivel de políticas públicas para dinamizar el sector cultural, siendo el cine y la industria textil las que hacen las mayores contribuciones en el área creativa, en tanto el aporte al PIB alcanzó el 3,8% en 2011, creciendo por séptimo año consecutivo. En el ámbito de la sistematización de datos Buenos Aires es un punto de referencia global por la estrategia que exhibe en este campo, la que contempla estudios, estadísticas e informes regulares sobre la industria creativa. Al mismo tiempo esta industria representó el 9% de la totalidad de los trabajos desarrollados en esta ciudad durante 2008. Desde hace más de una década que los empleos en la industria audiovisual trasandina viene experimentando un incremento del 94%, además la producción cinematográfica sigue aumentando y también lo hace la industria de la animación. A esto hay que sumarle el apoyo estatal mediante la creación de los distritos audiovisual y tecnológico.

Por su parte Brasil desde el año 2004 está invirtiendo decididamente en la economía creativa. Una prueba de aquello es que en 2008 creó la Coordinación General para la Economía de la Cultura, la que se encarga de la planificación de políticas y estrategias con el propósito de potenciar estos recursos, y en 2012 dio un nuevo paso en esta dirección creando la Secretaría de Economía Creativa cuyos ejes rectores son la inclusión social, innovación, diversidad cultural y sostenibilidad. Una de las iniciativas más destacadas que se llevan adelante desde 2010 es el programa "Río Creativo", siendo uno de sus propósitos fundamentales la creación de dos incubadoras de emprendimientos creativos. Se debe señalar que el país carioca cuenta con una fuente histórica de recursos relacionados con la economía creativa, se trata del carnaval de Río de Janeiro al cual en el año 2012 asistió una cifra cer-

cana a las 850 mil personas, reportando importantes ganancias que superan los 620 millones de dólares. Los aportes del sector al PIB de este país llegan al 1,8%.

Como ya se ha mencionado, las industrias creativas y culturales sobresalen por sus rasgos identitarios, es decir, permiten la creación de economías que destacan por la presencia de productos únicos e identificables en el concierto mundial. Este rasgo específico en los últimos años ha tenido importantes correlatos en Sudamérica, partiendo por el destacado caso del chef, hombre de negocios, escritor y promotor de la gastronomía peruana Gastón Acurio, insigne representante de la economía creativa que a partir de un modelo de negocios colaborativo, en cadena, de impacto social y basado en los principios de la economía naranja ha exportado al mundo entero los exquisitos sabores del Perú, creando una sólida marca país desde la cual esta nación es reconocida en el orbe. Acurio no solo logró catapultar el valor de la gastronomía de su país, sino que también a través de ésta ha mostrado al resto del planeta intangibles simbólicos de alta cuantía provenientes de su cultura tales como la mixtura, diversidad y el rescate de las raíces originarias del pueblo peruano. Este país también exhibe emprendimientos creativos destacables como Proyecto Pietá, marca de ropa urbana ecológica de alto estándar de calidad confeccionados por hombres y mujeres reclusos en tres cárceles de Lima.

Por su parte, Argentina registra históricamente una vigorosa industria cultural que incluso parece resistir en buena forma las fuertes crisis económicas que en dicho país han tenido lugar desde hace más de una década. El cine y la música han sido plataformas desde las cuales la idiosincrasia argentina se ha proyectado hacia el exterior configurando un sello distintivo en los distintos mercados mundiales, lo que no solo ha significado importantes retornos económicos al país, sino que además ha instalado globalmente una marca cultural donde se advierte el ethos argentino, su manera particular de ver la vida y el mundo, la riqueza de su arte y lo particular de sus costumbres, atributos que resumen una cultura con rasgos distintivos. Probablemente el máximo exponente actual de esta escena creativa sea el actor Ricardo Darín, autodidacta y fiel exponente de la industria creativa de ese país, protago-

nista indiscutido de los films más representativos del carácter argentino y la cara visible de la cosmovisión que prevalece en la sociedad trasandina. En el ámbito del emprendimiento creativo local destaca Posibl., empresa multimedial especializada en la producción y distribución de contenidos de alto impacto social, basado en el poder de las redes sociales, la filantropía, el crowdsourcing y la responsabilidad social empresarial.

En Chile durante los últimos años se han ido generando las condiciones para la creación de una incipiente industria creativa con capacidad de trascender los desafiantes límites geográficos que lo circundan. La industria audiovisual y particularmente el cine ha logrado convocar a una serie de realizadores que han dado vida a historias con valor universal que han recibido las máximas distinciones en su género. "Historia de un oso", cortometraje de Gabriel Osorio financiado en parte con fondos estatales obtuvo diversos galardones internacionales desde su primera exhibición en 2014, siendo el de mayor resonancia internacional el premio Oscar de la Academia al mejor cortometraje animado en 2016. Esta pieza mostró al mundo a través de la sencilla y conmovedora historia de un oso la dimensión profundamente humana de las víctimas de la persecución política y el exilio que sufre un militante socialista durante la dictadura militar instaurada en este país en 1973. Dos años después, en 2018, sería el turno del film "Una mujer fantástica", dirigida por Sebastián Lelio, el que se adjudicaría el premio Oscar de la Academia a la mejor película de habla no inglesa. Esta producción, protagonizada por la actriz trans Daniela Vega, releva las polidiscriminaciones sufridas por una mujer transgénero en una sociedad que aún carga con el peso de la tradición y se resiste a aceptarla en su condición. La cinta, que podría leerse como un manifiesto civilizatorio, exhibió ante la comunidad internacional la preocupación por el respeto a los derechos de la diversidad sexual y su legítima demanda por una integración social real. En materia de emprendimiento local creativo destacan los casos de Cornershop, plataforma de despacho de supermercados creada por jóvenes emprendedores y que fue vendida a Walmart por una importante suma, y la reciente millonaria inversión que Jeff Bezos, fundador de Amazon, realizó en la startup NotCo. Otro caso interesan-

te es Baby Be, iniciativa chileno-alemana que desarrolló un dispositivo que conecta la voz y los latidos del corazón de las madres a sus hijos nacidos prematuros y se aplica en las incubadoras neonatales. Y si se trata de mejorar la calidad de vida de las personas, el arquitecto Alejandro Aravena desarrolló un modelo escalable de viviendas sociales de alto valor estético y funcional, con la capacidad de expandir su tamaño, lo que le valió el premio Pritzker.

Si hay algo que la economía creativa pone en el centro son las ideas. Estas son su elemento central y sustento, y en las grandes disrupciones en materia creativa generalmente la idea suele superar a la funcionalidad, y en esto el legado de Steve Jobs es prueba de aquello, uniendo la creatividad con lo tecnológico y demostrando que si la tecnología no es orientada con ideas, su impacto es reducido. Por eso la figura de Jobs es útil para atreverse a sostener que el eje de la economía creativa no solo rota exclusivamente en el entorno cultural, artístico, audiovisual y gastronómico, sino que puede ser proyectado a otros sectores de la economía.

No obstante, y desde una perspectiva práctica, el valor de dichas ideas también se mide en la capacidad de llevarlas a cabo, por lo cual el proceso de producción o transformación de una idea en un bien o servicio es fundamental para el desarrollo de esta área económica si se trata de lograr rentabilidad, pero no entendida desde una definición clásica y encasillada, sino como una rentabilidad múltiple, financiera, cultural, artística y social. Reditúa para el autor de la idea, el creador, quien mediante el ejercicio de la propiedad intelectual ve su beneficio proyectado a través del tiempo, más allá de una transacción.

Pero existen otras rentabilidades anexadas. La posibilidad de exportar cultura en tiempos de globalización e interconexión a escala mundial es una gran oportunidad para proyectar no solo los rasgos locales propios de una idiosincracia sino que también los productos y bienes culturales asociados a aquella, incrementando el crecimiento económico y el intercambio comercial. Cuando a inicios de la década del setenta el notable autor canadiense Marshall McLuhan, investigador de las co-

municaciones, visualizó la imagen futura del planeta como una aldea global donde la regla sería la interconexión humana, apuntaba justamente, y de allí radica su lucidez, a la intensa dinámica de interacciones entre personas muy distantes físicamente entre sí a través de la tecnología. Es precisamente ese escenario en el cual en la actualidad tienen lugar las comunicaciones y las ideas, productos, servicios, bienes culturales y simbólicos que se están tranzando a velocidades cada vez más aceleradas. La noción de conectividad ya no solo se debe restringir a la instancia tecnológica que permite la comunicación, sino que también puede entenderse como la cualidad de conectar con realidades culturales distintas de las propias e incluso adherir a ellas y asimilarlas al entorno cotidiano. Este es el trasfondo apasionante de la economía creativa, con dimensiones intangibles. La transferencia de valores construye puentes con otros grupos y sociedades. Esa es la enorme oportunidad que se abre. De igual modo esta nueva economía no puede mirarse de manera aislada con el resto de las otras economías que están surgiendo, debido a que todas se encuentran en algún punto, en una simultaneidad de espacios y actores. No se la puede separar de la economía colaborativa, del conocimiento o de la economía digital. Se impulsan entre sí y se potencian. ¿Cuál es el límite exacto entre una y otra?, suele no ser fácil distinguir dichos límites ante una realidad tan líquida como la actual. Este escenario volátil plantea la legítima discusión sobre lo tangible e intangible. ¿Waze es tangible o no lo es? ¿es un servicio o un producto?, ¿Qué es Uber?. Estamos ante una paradoja donde el lenguaje que habitualmente utilizábamos comienza a quedar estrecho en la escena de la post-postmodernidad, las oleadas tecnológicas y el reinado de la digitalización, algo similar a una camisa de fuerza que no nos deja saltar en forma definitiva a la otra ribera del río.

En un rápido vistazo al caso de Airbnb queda clara esta convergencia y la relevancia y eficacia de una buena idea. Contiene economía digital, economía colaborativa, economía del conocimiento y economía creativa. Al igual que Uber, son empresas que no tienen una inversión importante en activos. Airbnb no tiene edificios ni hoteles, así como Uber tampoco tiene autos. Son personas colaborando entre sí mediante una plataforma tecnológica y una aplicación, y de paso impactan posi-

tivamente en otros rubros asociados, como la gastronomía y el turismo. En Chile, como se mencionó antes, la empresa Cornershop fue vendida a Walmart en 225 millones de dólares, en lo que fue la venta del año ampliamente destacada en los medios, sus dueños apenas pasaban los treinta años y su estructura está basada en los mismos conceptos que se aplican a los dos ejemplos que acabamos de ver.

Para que algo se transforme en innovación, primero debe generar valor y simultáneamente ser útil a alguien, y esto lo define el usuario final y no quien la desarrolla, algo que las tres empresas recién nombradas saben y lo aplican a cabalidad. En la interacción entre emprendimiento, ciencia y tecnología está en gran parte la explicación de por qué las naciones desarrolladas alcanzaron dicho estatus. No se trata de acciones inconexas que acontecen en un vacío social, por el contrario, responde a una cultura, a una manera de hacer las cosas, al respaldo a la iniciativa privada y a la forma de enfrentar proyectos y negocios. Por esto la clave para nuestros países está en invertir hoy en creatividad, innovación, ciencia y tecnología, y en el respaldo al emprendimiento, porque este camino se traduce en un impacto positivo para el desarrollo, el crecimiento económico y la calidad de vida de millones de personas.

Sin dudas que en este escenario tecnológico acelerado la concepción tradicional de los empleos, las actividades laborales y la forma de encarar los negocios se diluyen a la velocidad de la luz, lo que desafía a los Estados y al mundo político a una rápida adaptación legislando, diseñando políticas públicas y procurando una institucionalidad que haga posible el desarrollo de estas nuevas modalidades junto con los necesarios recaudos con respecto a una eventual precarización de la situación de las personas que laboran en la industria creativa. Esta nueva manera de hacer las cosas también tiene impacto a nivel de las relaciones de cooperación y colaboración que las personas establecen para el desarrollo de un servicio o producto. Las antiguas distinciones que la sociedad validaba en torno a las edades de las personas y lo que representaban para el resto, en la estructura móvil y dinámica de los procesos creativos tienden a diluirse. La tendencia que se aprecia hoy es

que son jóvenes los que se asocian con otros jóvenes para germinar y aplicar una idea creativa, y pareciera ser que ellos son los que mejor encarnan el espíritu de cooperación y horizontalidad necesario en este nuevo ciclo, lo que obliga a repensar conceptos del management a partir de los cuales se han educado millones de ejecutivos y ejecutivas en el mundo. Además son quienes mejor preparados están para utilizar la tecnología disponible y adaptarse a sus constantes cambios, lo que tiene vital importancia dado que la revolución tecnológica y la globalización son los motores que impulsan la economía creativa. Del mismo modo, se debe asumir lo antes posible los desafíos en materia de capital humano en las organizaciones actuales, ya que más que profesiones lo que requiere la empresa del siglo XXI son competencias que permitan desplegar roles complementarios a las labores rutinarias que ya están siendo robotizadas o automatizadas. Por de pronto, lo que está surgiendo son tipos de organización del trabajo de carácter horizontal, donde hay menos control, predicción y estrategia, abundando la incertidumbre, la dispersión y lo no determinado. Sin pretender afirmar que las generaciones pasadas no tengan lugar en este nuevo escenario, lo que sí se debe advertir es que aquellas se deben adaptar rápidamente a los cambios y evitar decididamente replicar criterios y valores que imperaban en el ciclo del capitalismo industrial y post industrial. Como se afirma en otros pasajes de este libro, la economía creativa también requiere de procesos creativos y nuevas formas de entender la realidad que nos rodea, y eso pasa por dejar atrás las ideas que funcionaron en un momento histórico pero que hoy ya no dan cuenta de las modalidades de asociación necesarias para que surja la creatividad. La lógica de los horarios rígidos, las jornadas de trabajo con hora de inicio y término, estructuras verticales infranqueables que reflejan la intensa estratificación por secciones y cargos, elementos que hoy en nada parecen relacionarse con la rentabilidad ni con la productividad de las empresas, se anclan en pasados modelos de administración y gestión orientados al férreo control sobre las personas. Dichos paradigmas más bien parecen ser una metáfora de aquellas sociedades del siglo pasado, y están cada vez más lejos de dar cabida a los comportamientos, talentos y habilidades que se requieren en una economía centrada en la creatividad.

Como se comentaba en un pasaje más arriba, la asimilación del error es otro rasgo que diferencia a la nueva organización con la antigua. En las empresas de la economía industrial y post industrial el error no formaba parte de lo esperado ni estaba asimilado como una fase del aprendizaje necesario para el logro de objetivos superiores, sino más bien se consideraba una anomalía. En las estructuras actuales la asimilación del error forma parte del proceso creativo y las eventuales sanciones asumen otras formas muy distintas a la que regían en el tipo de empresa anterior. Por esto es que en la economía creativa el capital humano es vital, porque las personas son agentes activos del cambio y son los depositarios de las ideas.

Es sabido que países del primer mundo como Japón y los de la Europa nórdica desde hace décadas han hecho una inversión sustancial en las personas, en sus ciudadanos, y los logros están a la vista. El país asiático lideró procesos de transformación tecnológica y automatización que barrieron con formas mecanizadas de producción en occidente, mientras que Finlandia y Suecia en su momento encabezaron la revolución de la telefonía móvil. Esta manera de enfocar las tareas y objetivos de un país deben servir de ejemplo a seguir en Latinoamérica en la medida que todos los actores relevantes, Estado, empresa privada, legisladores y sociedad civil logren un consenso amplio para potenciar el capital humano de nuestros países y combatir la desigualdad de oportunidades, que en definitiva será lo que nos permita alcanzar mejores condiciones de vida para todos, sin diferenciaciones de ninguna clase.

Para estos fines, y a modo de cierre, se debe insistir en las condiciones y procesos necesarios para potenciar la economía creativa en los países latinoamericanos, adecuándola a las potencialidades de cada localidad. Los cambios en la institucionalidad y su reforzamiento permitirán proporcionar el escenario requerido para un sólido desarrollo que no dependa de la voluntad de entidades burocráticas o de las administraciones políticas de distinto signo. Lo anterior debe ir acompañado de los necesarios ajustes en el marco jurídico y normativo que regulen de manera adecuada y eficiente los derechos de autor y la propiedad intelectual. Se requiere también

una mayor financiación y acceso a instrumentos financieros, así como una mejora sustantiva de las políticas comerciales a nivel nacional y un perfeccionamiento de las estrategias de exportación. Finalmente, todos los procesos de mejora que implican la intervención de las personas significan llevar a delante transformaciones significativas en el capital humano. La economía creativa implica una nueva manera de ver las cosas y por supuesto una nueva forma en que las personas se miran a sí mismas. Ya no se trata de formar parte del gran engranaje industrial, o ser una pieza más de la cadena de montaje, o formar parte de un ejército de trabajadores con horarios rígidamente establecidos registrando el horario de entrada y salida de sus respectivos turnos. El sistema panóptico de vigilancia quedó suspendido en un tiempo anacrónico producto de los acelerados cambios en el mundo del trabajo, los que son dinamizados por la revolución tecnológica y digital. Paradojalmente, la sustancia de la cual está hecha la cuarta revolución es volátil y de naturaleza líquida. Este es el contexto en el cual el sujeto tiene una nueva oportunidad. La chance de crear nuevas realidades respondiendo a necesidades locales, acrecentando la calidad de vida en armonía con el desarrollo humano, potenciando los talentos y la posibilidad que el bienestar individual dialogue con el bienestar colectivo. La economía naranja significa la apertura a ese mundo de posibilidades, la puerta a un nuevo contrato social y a la construcción de una nueva sociedad.

Hoja blanca

Capítulo VI

**El espacio
y la creatividad.**

Hoja blanca

La creatividad requiere de una escenografía para que aflore y se desarrolle como recurso. Toda expresión o interacción humana ocurre en un espacio que es físico y simbólico a la vez, lo que condiciona el significado de las acciones que allí se desarrollan. La arquitectura, la sociología y la antropología han estudiado a fondo esta relación a través de una extensa literatura en la cual queda plasmada la riqueza e importancia de la dinámica entre el sujeto y su entorno.

El espacio físico tiene que ver con su dimensión material, aquello de lo cual está construido en su forma concreta, mientras que el espacio simbólico es aquello que le da significado a un lugar determinado. De allí la diferencia entre una casa y un hogar. Una casa es un espacio físico de ciertas características y dimensiones en el cual habitan personas que pueden o no constituir un hogar. Para que lo sea se requiere que existan ciertas condiciones en el grupo humano que la habita, como por ejemplo, sus lazos sanguíneos, sus afectos o la historia que lo une. Lo visible y lo invisible se entrelazan de manera dinámica para crear una experiencia humana de la cual surgen conversaciones, se crean relaciones, se abren o cierran límites, o se inaugura o clausura la posibilidad de cualquier tipo de transformación. Estos son

los pilares del contexto donde se desenvuelve la vida de las personas y constituyen materiales fundamentales desde los cuales está construida la realidad.

Si hiciéramos un rápido acercamiento podríamos afirmar que la creatividad así como el diseño, obedecen a una lógica circular y abierta que se conecta de manera natural con las emociones y lo estético, donde la posibilidad de transformación es siempre una posibilidad. Por el contrario, los ambientes más tradicionales, como los lugares de trabajo, se relacionan con la lógica lineal y racional y provienen de una tradición que tiende a concebir al mundo de manera rígida.

Así como lo cotidiano necesita de un espacio, la creatividad también requiere de una escenografía, de una puesta en escena en la cual los actores se puedan desplegar en la potencialidad de sus talentos y “zambullirse” en la experiencia creativa, haciendo un símil con la manera en que el biólogo Francisco Varela, autor de la célebre teoría de la autopoiesis a inicios de los años setenta, se refería a la forma en que los seres humanos se despliegan en la realidad.

Todas las interacciones, conversaciones o intercambios se acoplan al entorno en el cual se desarrollan, y en éste abundan significados, símbolos y también aspectos objetivos tales como la distribución del espacio, colores, luz y temperatura, entre otros. Tal como sostiene el psicólogo alemán Gerd Gigerenzer, investigador del Instituto Max Planck, cuando señala que el entorno en que ocurre la acción siempre es fundamental, en particular cuando se trata de decisiones basadas en la intuición y la creatividad.

Los espacios creativos deben incentivar la colaboración y la innovación por naturaleza. El hábitat laboral influye en las personas que allí trabajan. Un espacio donde la estética tiene un rol preponderante es muy probable que produzca estados de bienestar subjetivo y favorezca relaciones armónicas, logrando una conexión po-

sitiva entre los individuos y su entorno. Del mismo modo, el diseño espacial influye en la manera en que los sujetos interactúan entre sí y de la imagen que prevalece de sí mismos o como grupo que comparte un mismo lugar. En el plano del entorno sin duda que quienes se desempeñan en centros de edificios modernos emplazados en sectores de alta plusvalía y equipamiento urbano de alta calidad tienen una experiencia simbólicamente distinta a quienes trabajan en áreas geográficas deprimidas del casco antiguo de la ciudad. Igualmente se podría esperar vivencias de distinto signo entre quienes laboran en oficinas de diseño actual, con luminosidad acorde y vista panorámica hacia el exterior, y quienes se desempeñan en oficinas cerradas, con escasa vista a la calle y provistas de una iluminación poco adecuada para las labores rutinarias.

Como se ha mencionado en este libro, uno de los atributos más importantes de la creatividad es su naturaleza horizontal, es decir, su cualidad de no estar monopolizada por un sujeto, grupo o jerarquía, y también la simultaneidad de interacciones sociales que son requisito para su surgimiento, donde el ejercicio de jerarquía no tiene lugar. Del mismo modo el ambiente físico creativo también se hace eco de estos conceptos y propicia los espacios abiertos, evita el exceso de estructuración y separación y rechaza la segregación de cualquier tipo. Es cierto que la organización humana requiere de un ordenamiento desde el cual funciona, pero dicha estructura tiene un fin primordialmente nominal y administrativo, y en la cotidianeidad del ejercicio de las labores no cumple una función que condicione a los actores en sus roles. Gerentes convergen y socializan en los mismos espacios con otros profesionales y personal auxiliar, produciéndose con frecuencia diálogos y conversaciones grupales que en muchas ocasiones dicen relación con temas laborales. Plantas libres que en algunos casos son acomodadas con paneles flexibles y la nula opacidad visual que generan las salas principales de trabajo con vidrios transparentes. Así se concibe la oficina moderna en la actualidad. Lo que prevalece es la sensación de amplitud y apertura, que invita a establecer relaciones laborales en este mismo plano. Los espacios de reunión son de uso compartido, dejando atrás

la típica oficina de gerencia que nadie podía utilizar sin previo e intrincado permiso de la jefatura. Los colores son atractivos y diversos, dejando de lado el clásico tono neutro y gris de la oficina tradicional, lo que va acompañado de una apuesta estética que combina distintas dimensiones y materiales y donde lo lúdico tiene su expresión. No obstante, cierta literatura hace mención a las dificultades que el diseño abierto plantearía para una razonable sensación de privacidad en las personas que permitiera la concentración necesaria para todo proceso creativo individual, lo mismo con respecto al ruido excesivo que puede generarse en este tipo de alternativas, lo que podría constituirse en eventuales obstáculos e inhibir procesos creativos. Estos aspectos deben ser ponderados y se les debe poner atención a la hora de buscar soluciones arquitectónicas que converjan en un adecuado balance. Por otra parte, hay autores que plantean que la colaboración y la socialización de ideas creativas con frecuencia son fruto del azar y no obedecen a algún tipo de planificación, por lo cual sugieren potenciar las áreas destinadas a recursos compartidos como la fotocopidora, las áreas de descanso y la máquina del café.

Como sostiene William Whyte en *The Organization Man*, un espacio laboral puede ser diseñado expresamente para fomentar la interacción creativa entre las personas contemplando lugares diferenciados y alejados de la actividad habitual donde prevalece un nivel de ruido considerable, para dar paso a un espacio donde tengan lugar discusiones que puedan derivar en ideas innovadoras. Estas áreas actúan como una suerte de refugio o nicho creativo.

Es esencial contar con espacios para la realización de reuniones de equipo, transparentes, con la posibilidad de que personas de otras unidades puedan participar. En estos lugares los equipos de trabajo comparten situaciones y aprendizajes entre sí con el propósito de socializar soluciones creativas aplicadas, tales como áreas que permitan la discusión sin interferencias de ruido excesivo y favorezcan el intercambio sistemático. En la misma línea, autores como Tom De Marco y Timothy Lister en su libro *Peopeware* señalan que sobre todo en las organizaciones

de plantas abiertas se debe cuidar el aspecto de la contaminación auditiva y las distracciones que interrumpen las labores que ameritan niveles altos de concentración. Para esto sugiere dejar sitios silenciosos de uso flexible para aquellas personas que lo requieran. Por este motivo es que se recomienda tener estas áreas o salas claramente definidas, en lugar de espacios abiertos indeterminados.

La apropiación del espacio, y por ende del sentido del trabajo y del propósito que convoca a todas las personas que trabajan en él, se ve reforzado por pequeños detalles que marcan la diferencia y construyen una experiencia diaria gratificante. En este sentido el espacio compartido puede ser un relato de los valores de la organización y a través de un juego visual contribuir a internalizar en las personas los conceptos e ideas que la mueven. Bautizar las oficinas y salas con nombres alusivos a la visión de la empresa o institución o remarcar frases o mensajes que identifiquen a sus miembros y que estén a la vista de todos en ciertos espacios del inmueble son un llamado permanente al estímulo y recordación de que se habita un lugar de características especiales con personas también especiales. Se trata de que el espacio también convoque e inspire a los sujetos mediante un discurso gráfico, estético y escrito. Claramente este paradigma deja atrás la concepción rígida y despersonalizada de la oficina típica.

Una de las cosas que más se valora en la generación de espacios creativos en las organizaciones es que aquellos estén alejados del día a día y provean de las condiciones de calma y seguridad psicológica para atreverse con ideas disruptivas sin sanciones del grupo o la jefatura. Esto en la perspectiva de que la autoconfianza es básica para atreverse con ideas o iniciativas que están fuera de lo habitual o que son contraculturales a la organización. Deben ser laboratorios de ideas en los cuales se las pueda prototipar. Estos espacios deben estar dentro de la empresa y siempre disponibles porque los procesos creativos suelen surgir de un momento a otro, con esto se quiere decir que las veinticuatro horas del día deben estar disponibles para desarrollar ideas innovadoras, porque parafraseando a Picasso “la crea-

tividad no tiene horario”, ni tampoco obedece a esquemas excesivamente rígidos. Esto ha quedado en evidencia con el fracaso en la aplicación de ciertas normas ISO en procesos productivos de determinadas industrias en las cuales no es posible aplicar de manera estándar estas normativas sin evitar que terminen siendo una camisa de fuerza para la organización y sus propios procesos creativos. Hay componentes de espontaneidad al interior de las empresas y sus grupos humanos que no deben ser limitados de manera excesiva, o de lo contrario el resultado es la inhibición de fuerzas naturales ricas en contenidos que redundan en una pérdida para la innovación.

El diseño actual del espacio físico considera las necesidades de quienes lo habitan y sus particularidades como grupo, les provee de servicios e instancias que van acordes a los cambios culturales que están aconteciendo. Recinto para fumadores, salas de esparcimiento, juego y relajación, estacionamiento de bicicletas o tener un stock de éstas disponibles para aquellos que las requieran en sus desplazamientos diarios hacia y desde sus oficinas, con la adecuada conectividad para los colaboradores eran ámbitos inconcebibles hace años atrás. Hoy la revisión constante de las redes sociales es algo inevitable y ya no se le asocia a actividades vinculadas al ocio o la improductividad de las personas, por el contrario, forma parte del monitoreo de la cara pública de las organizaciones y su discurso social. Una empresa u organización no puede estar desconectada de su entorno ni carecer de un discurso público, y eso es justamente el rol que se cumple al ocupar un lugar en las redes. Además, hoy de manera creciente en las oficinas se vela por el cuidado del espacio de autonomía de las personas y es muy frecuente ver a jóvenes usando sus respectivos audífonos y a la vez concentrados en sus actividades laborales. Concebir el espacio de esta manera implica disrupción en distintos niveles, pero sobre todo en lo que respecta al tipo de relaciones laborales que se establecen en los lugares de trabajo y en las formas que hasta hace un tiempo tenían vigencia en cuanto al control de los individuos y sus tareas asignadas. Y esto además se vincula al cambio en los estándares estéticos exigidos a las personas en el entorno labo-

ral, los que en general han ido flexibilizándose de manera sistemática en distintas industrias, siendo las del área creativa las que han sido históricamente vanguardia en este aspecto.

Esta nueva forma de entender la organización de los espacios laborales se ve reflejada en la manera en que se distribuyen los insumos tecnológicos al interior de las compañías. En el paradigma tradicional quienes ostentaban de las mejores herramientas eran quienes ocupaban los cargos de mayor jerarquía, aunque en la práctica no hicieran un uso intensivo de aquellas para su labor diaria. Hoy los mejores insumos tecnológicos se dispersan en distintas áreas sin hacer distinciones previas, generándose una distribución mucho más eficiente de lo que era antaño. Esto tiene mucha relación con el cambio en el rol de los líderes debido a que en la actualidad el gerente basa gran parte de su desempeño en sus capacidades para coordinar, articular y orientar a los equipos de trabajo, y generalmente no tiene injerencia en las soluciones técnicas específicas de un problema determinado. Esto apunta a que hoy los liderazgos no se asientan necesariamente en las competencias técnicas sino más bien en las habilidades de relacionamiento y la capacidad de generar visión y legitimidad en el grupo. Es por esto que los cambios en la manera de organizar el espacio físico laboral en favor de la creatividad significa también la transformación de los tipos de liderazgos en las organizaciones. Estas dos cosas van de la mano. Los dirigentes con estilos horizontales y abiertos se acomodan de manera más exitosa al clima de la empresa actual y favorecen de mejor forma los espacios creativos. Por el contrario, quienes exhiben un estilo cerrado y jerárquico bloquean las dinámicas creativas y suelen considerarlas habitualmente como disfuncionales y amenazantes para su propia gestión. Habría que preguntarse dónde está el punto de conexión con la sociedad de aquél alto ejecutivo de una compañía que posee una oficina exclusiva, un baño exclusivo, tres secretarías, ascensor exclusivo, estacionamiento exclusivo y se sube a un auto conducido por un chofer hasta su residencia en un suburbio de la ciudad o un sector residencial geográficamente aislado. Más bien parece ser la descripción de algo así como el paraíso

del aislamiento. No hay duda de que a un personaje como este le costaría mucho entender cualquier información anómala que no encaje en su burbuja estable en la cual vive y que funciona como una realidad paralela. En su mundo la ruptura no tiene cabida, solo hay lugar para lo predecible. El problema para aquél alto ejecutivo es que los negocios están mutando a la velocidad de la revolución tecnológica mientras él parece no darse por enterado, hasta que un día mediante un comunicado se le informa que la compañía está adecuándose a los drásticos cambios que enfrenta la industria, para lo cual se ha optado por redefinir funciones y suprimir algunos cargos entre los cuales se encuentra el suyo. Pero ya es demasiado tarde para enmendar el rumbo.

La tendencia actual es aminorar este efecto generacional en los CEO y altos ejecutivos, para lo cual se está adoptando la modalidad del asesor inverso. Esta consiste en instalar en los estamentos seniors un interlocutor que represente a las nuevas generaciones y que haga de contraste en las decisiones que aquellos deben asumir. En algunas ocasiones estos asesores tienen 30 años de edad aproximadamente, están recién egresando de sus universidades y ponen al día a sus interlocutores en temas tecnológicos, redes sociales y tendencias. Y esto en gran parte se debe a que el mundo que el CEO senior observa desde su zona de confort y valores no tiene correlato con lo que sucede en la realidad. Una muestra de aquello es el hecho de que es muy probable que este tipo de ejecutivos o presidentes siga observando el mundo del consumo en términos de consumidores y oferentes, visión que se opone a la mirada actual donde la categoría de consumidores está cada vez más en tela de juicio fundamentalmente porque este concepto supone una relación vertical entre productor y usuarios finales.

Esa era la manera en que los departamentos de marketing entendían el fenómeno y planificaban sus estrategias. La era de la unidireccionalidad, donde las marcas tenían el espectro más amplio de decisiones y se gestionaban con altos grados

de discrecionalidad frente a una masa informe de consumidores que se atenían a las reglas que les eran impuestas. Hoy la tecnología cambió el sentido de esta relación y las personas poseen grados de poder importantes que están dispuestas a hacer valer. El valor agregado ya no pasa por tener una plataforma de atención de clientes, la clave de hoy es la vinculación con el medio y la relación es través de las personas, en un formato cada vez más horizontal.

La creatividad y los espacios están conectados. Una mesa redonda para reuniones de trabajo creativas replica la horizontalidad de las relaciones y la igual valoración de las ideas y opiniones de quienes se congregan en torno a ella. El setting que propone una mesa rectangular es muy distinto. En esta se reproduce la verticalidad y se acentúan las posiciones de poder de las personas, siendo la más alta jerarquía quien habitualmente ocupa la cabecera. El clima que se genera en estas instancias no es muy alentador para que surja la creatividad. El trabajo en equipo requiere de un escenario que estimule las fuerzas creadoras y detone relaciones creativas entre las personas, sin discriminaciones ni estratificaciones. Obviamente que este no es un escenario atractivo para los liderazgos del siglo que dejamos atrás. Que un subordinado se siente en una mesa de trabajo en las mismas condiciones que su jefe tiene un tinte amenazante para una mentalidad tradicional y eso es algo con lo cual tendrá que lidiar cada vez con mayor frecuencia la élite profesional y empresarial. La generación millenials tiende a romper con esta inercia y desafía al sistema tal cual lo conocemos hasta hoy y rompe con la histórica dinámica de subordinación laboral y el temor ancestral a perder el trabajo, porque las nuevas generaciones incorporan aspectos valóricos para decidir dónde desempeñarse laboralmente y buscan espacios de transformación personal y colectivo. Esto se vincula con el diseño de los espacios físicos laborales abiertos, donde cada persona se siente parte de una estructura común en la cual siempre están vigentes las posibilidades de incidir mediante el talento y creatividad individual en diálogo con las fortalezas colectivas.

En estos espacios los sujetos no se anclan al metro cuadrado que les corresponde sino que se comportan de manera dinámica, mientras que los feudos personales tienden a diluirse, siendo el único camino disponible aquél mediante el cual el individuo se encuentra con el otro, en una zona común, conciliando las habilidades individuales con el sentido grupal y la misión de la empresa u organización.

Al respecto, uno de nuestros entrevistados para este libro, ex alto ejecutivo de una importante compañía cuya operación se extiende a varios países de la región, narraba de manera anecdótica cómo la empresa envió a un grupo de profesionales jóvenes, menores de treinta años, a una serie de capacitaciones cerradas sobre prácticas innovadoras para implementarlas luego en el entorno laboral. La rutina era muy previsible: una vez finalizada la sesión, cada uno volvía a su hábitat y a sus prácticas. Los jóvenes a sus plantas libres junto a sus pares y los ejecutivos seniors a sus oficinas exclusivas junto a sus secretarias, y nadie hablaba más del tema hasta la siguiente sesión. Una vez terminado el ciclo de la capacitación los participantes tenían que presentar un total de treinta propuestas innovadoras de las cuales serían seleccionadas las dos mejores, para posteriormente exponerlas a un Comité Directivo, integrado por personas que nada sabían de la implementación de la capacitación ni menos estaban enteradas del desafío que la empresa le había puesto a los jóvenes. Finalmente, las propuestas fueron rechazadas por no ser rentables y a la vuelta de dos años más del noventa por ciento de los profesionales jóvenes que había formado parte del curso terminó yéndose de la empresa por decisión propia.

Capítulo VII

**La creatividad y
la educación:
las brechas abiertas.**

Hoja blanca

Al navegar a través de las múltiples dimensiones de la creatividad es inevitable arribar al tema de la educación. La creatividad, como se sostiene en distintos pasajes de este libro, es una cualidad que está potencialmente en todos los individuos, pero ello no implica que todos logren aplicarla en sus vidas. Ya se han deslizado aspectos socioculturales, económicos e históricos que se relacionan con la emergencia o el bloqueo a iniciativas creativas y se ha enfatizado en la importancia del capital humano para el abordaje de una época inédita donde la creatividad es el nuevo petróleo de las sociedades. Es en las personas donde está radicada la posibilidad de cambio, en la ampliación de sus horizontes y esquemas mentales, por lo tanto el cumplimiento de dichas expectativas será posible en la medida que los sistemas educativos se acoplen de manera eficiente al adiestramiento y preparación para el ejercicio de la creatividad en su vasta gama de expresiones. Allí reside la relevancia de la educación, en proporcionar no solo los contenidos sino también los contextos apropiados para el ejercicio de la creatividad, los nuevos escenarios, las nuevas estructuras desde las cuales se asentará todo el sistema educativo, el nuevo rol orientador de los docentes, los nuevos procesos por los cuales transitarán los alumnos y alumnas, los nuevos valores que se favorecerán y las nuevas aproximaciones a los problemas. El reto que enfrentan las instituciones educativas así como el entramado de políticas públicas en esta materia es mayor y requiere de

toda la atención necesaria porque el rezago que exhiben en la actualidad no resiste la más mínima duda. Aquél mundo para el cual la educación formaba a las personas durante el siglo pasado se está desvaneciendo a una velocidad pasmosa. En plena revolución industrial 4.0, con gran parte del planeta globalizado y en dinámico cambio, además de la aceleración de procesos en todos los aspectos de la vida humana y la enorme cantidad de información que circula y se deposita segundo a segundo a través de la web, el sistema educativo no parece estar proporcionando las habilidades requeridas para insertarse de manera adecuada en este escenario, en particular lo referido a la formación en los niveles pre escolar y escolar. La capacidad crítica, el adiestramiento en el diálogo entre pensamiento disruptivo y convergente, cómo aprender a aprender, la flexibilidad, las habilidades sociales, de trabajo con otros y las capacidades para adaptarse a entornos cambiantes, son propósitos pedagógicos que deben estar en el set formativo esencial del siglo XXI.

Como ya se ha dicho en secciones anteriores, la creatividad probablemente se distribuye de manera aleatoria y transversal en la población, por lo tanto, las personas creativas y sus perspectivas divergentes deberían ubicarse en el amplio espectro social, sin embargo, para que las personas se aglutinen en torno a la sociedad y formen parte activa del elenco social se requiere del desarrollo del pensamiento convergente. De esta manera la estructura social funciona, con la masa crítica suficiente de sujetos adaptados y conformistas que aceptan los medios y los fines establecidos para el conjunto de las personas y que buscan la aceptación de los demás, lo que significa responder de acuerdo con lo establecido, de acuerdo con la tradición, de acuerdo a como el conjunto de la sociedad tiene definido que se tienen que hacer las cosas. Allí se observa una importante tensión entre los mecanismos para poner en línea y estabilizar al actor social con el objetivo de que actúe en consecuencia, con la necesidad de que se activen cambios creativos en la sociedad. Desde esta perspectiva el cambio social no sería otra cosa que la instalación de un pensamiento divergente que encuentra una dura oposición ante el peso de la tradición y la tendencia al equilibrio del sistema, siendo la educación un elemento

clave en la mantención de la estabilidad social. Visto así, en los propios procesos educativos que prevalecen hoy estarían los mecanismos que podrían impedir la formación de personas creativas, por la función que estarían cumpliendo de acoplar a las personas a los sistemas establecidos. Esto es observable a simple vista al revisar el tipo de planificación rigurosa que exhiben las instituciones de educación como también los estamentos estatales superiores donde se diseña la política pública. Lo que se aprecia es una organización detallada hasta el más mínimo detalle de todas las actividades que dicen relación con los estudiantes y su plan de estudios mientras permanezcan en el sistema, de tal modo que quienes lo dirigen puedan predecir exactamente lo que va a ocurrir año a año con ellos. En este esquema cerrado también es fácil adivinar el criterio que prima para definir al buen alumno, el que habitualmente cumple con acatar las normas, seguir las instrucciones, comportarse pasivamente y reproducir de manera fiel las instrucciones del profesor. El alumno exitoso es aquél que ante un problema que tiene cinco alternativas es capaz de resolverlo exitosamente. Lo que generalmente hace el sistema educativo, salvo las excepciones a la regla constituidas por las modalidades educativas alternativas al cual un pequeño segmento de la población puede acceder, es anular todas las formas de creatividad y originalidad. Los costos que se pagan cuando en este contexto se registran conductas que se consideran fuera de lo normal son la sanción y en diversas ocasiones la segregación, pudiendo llegar a la expulsión del sistema.

En cierto modo estamos frente al predominio de una concepción estrecha y anacrónica de lo que debe ser la preparación de los estudiantes para desenvolverse con relativo éxito en la sociedad actual, además el modelo educativo parece atado a cánones absolutamente desacoplados con los requerimientos del presente siglo. ¿Cuáles son las habilidades que debe cultivar hoy un alumno?, ¿qué tipo de conocimiento?, ¿cuál es el rol del docente en la actualidad para instalar la creatividad como valor?, ¿cómo debe ser la sala de clases?, ¿podemos seguir hablando de clases?. Las respuestas son urgentes, porque por el momento no se observa una

posibilidad cierta de desarrollar una masa crítica de creadores y creadoras que sean capaces de ver un mundo distinto y visualicen soluciones alternativas. Hasta el momento nos hemos conformado con repetir las soluciones que otras sociedades han encontrado para sus propias necesidades y reproducir definiciones que restringen el alcance de la idea de inteligencia. Hace años ya que entre los investigadores se viene hablando de los distintos tipos de inteligencia que existen y cómo éstas responden eficazmente ante los desafíos que se abren hoy para millones de personas. Las habilidades vinculadas al pensamiento lógico-matemático son sólo una parte periférica del repertorio cognitivo y no son la única y exclusiva expresión de la inteligencia humana como se entendía en el siglo XVIII.

Los últimos avances en neurociencia han mostrado que para la cooperación y adaptación antes las condiciones cambiantes del entorno se necesitan inteligencias múltiples tales como las emocionales y las relacionales, a las cuales podríamos agregar la “inteligencia creativa”, como la denomina Alan Rowe en su libro “Creative Intelligence: Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others”, entendida como la combinación de distintos elementos subjetivos como el carácter, las formas de procesar la información y percibir la realidad, así como los valores y reacciones ante distintas situaciones de la vida de las personas. Por esto es imprescindible que el sistema educativo abandone concepciones estrechas y dé los pasos necesarios para formar a los estudiantes sobre la base de sus capacidades y talentos, la única ruta hacia la creatividad.

En este marco, uno de los aspectos más sensibles que se vislumbran hoy tiene que ver con la sala de clases y su dinámica. En la sala de clases históricamente el profesor ha estado más interesado en la enseñanza que en el aprendizaje y es por eso que exige en este territorio una serie de conductas del alumno que lo transforma en un ser pasivo, un receptor, un individuo que reproduce contenidos asimilados. Incluso la forma en que se encuentra organizada la sala tiene un propósito de control total de la situación. Urge transformar dicho espacio en beneficio de la creatividad,

el espíritu crítico y libertad de los estudiantes y abandonarlo como lugar que sirve propósitos principalmente administrativos. No se puede desconocer que ha habido avances importantes en educación y que el panorama actual dista mucho de lo que era hace cuarenta o cincuenta años atrás, época en que Latinoamérica exhibía grandes déficits en esta materia. En las últimas décadas se ha progresado sostenidamente en la cobertura de la educación escolar, en bajar las tasas de deserción escolar y elevar los niveles de educación de la población, pero todavía no se ha hecho una transformación de lo que está ocurriendo al interior de la sala de clases y reenfocar la metodología potenciando la autonomía de los alumnos y alumnas. Especialistas en educación, que fueron entrevistados por los autores para este libro y que han examinado casos internacionales exitosos, sostienen que los países que han obtenido buenos resultados en educación, especialmente del mundo nórdico, otorgan gran autonomía a los sistemas educativos, desechando la centralización y dotando de una gran autonomía al profesor, quien tiene internalizada la mirada crítica sobre su quehacer profesional. En estos contextos los sistemas educativos son autónomos, cada colegio en su comunidad resuelve sus temas y cada profesor en su sala resuelve sus problemáticas, lo que está muy lejos de la realidad de Latinoamérica la que muestra una excesiva centralización y en donde los espacios de libertad se reducen a la mínima expresión. Sobre este último punto se debe consignar que en la mayoría de estos casos exitosos la profesión de docente concentra un alto status social y atrae a los estudiantes talentosos.

No hay creatividad sin libertad. Esto quedó demostrado el siglo pasado con la hegemonía de los sistemas totalitarios, donde la divergencia y la autonomía eran aniquiladas sistemáticamente por visiones de sociedad donde el sujeto era apenas parte de un engranaje mayor. El énfasis de la administración y el control no pueden sofocar la creatividad y el pensamiento divergente. Si el desafío es crear masas críticas de personas creativas el sistema educativo no solo debe reacomodarse, sino que debe refundarse en diversos aspectos, y eso también toca a las políticas públicas de educación. El centro debe estar puesto en el aprendizaje creativo, don-

de los esquemas no se imponen por autoridad, historia o decreto, sino en función del incentivo de los talentos y buscando los aprendizajes significativos. Hay una oportunidad de hacer mejor las cosas en esta área cuyo beneficio será para toda la sociedad. Se debe buscar la posibilidad de que el colegio sea un lugar donde se comience a gestar el proyecto de vida de niños y jóvenes partiendo de sus habilidades y talentos, ejercitando la creatividad y ampliando sus fronteras físicas y simbólicas.

En las últimas décadas el énfasis modernizador de la educación ha estado puesto en el aprendizaje de los estudiantes, concepción en la cual el docente es un facilitador y no el detentor del conocimiento, particularmente hoy que una gran mayoría tiene libre acceso al conocimiento. Hoy nadie puede sostener que el profesor es el único referente hegemónico del conocimiento, por el contrario, los alumnos pueden confirmar de inmediato en sus teléfonos celulares si el docente está en lo correcto o se ha equivocado con respecto a alguna materia dictada en clases, la información está disponible en diversos sitios en la red, por lo tanto, la figura del docente que monopolizaba todo el saber está en franca retirada. Esta realidad no es asumida todavía por el sistema educativo y probablemente sea un rasgo que se extiende por gran parte de Latinoamérica. Además la institución educativa debe hacer un viraje frente a la veloz transición que están experimentando las profesiones en la actualidad, porque el cambio en los oficios es una realidad que ya está operando, lo que demandará más habilidades y de diversa índole, desplazando a los formatos rígidos, unívocos y anclados en la inteligencia periférica que siguen vigentes en la actualidad.

Como ya se ha observado en otros pasajes del libro, las iniciativas creativas y las acciones novedosas siempre interpelan a los grupos que ostentan posiciones de poder, de cualquier signo, y en el área de la educación también los hay, por lo tanto existen importantes intereses corporativos que ralentizan las modificaciones necesarias. De otro modo no se explica que el sistema educativo presente escasa

reacción frente a la dinámica de la sociedad de este siglo. El formato que exhibe es prácticamente una réplica de la organización educativa de más de cien años, a lo menos. ¿Por qué si tantas áreas de la vida en sociedad han modificado drásticamente su funcionamiento y se han adaptado a los cambios culturales, la educación sigue proyectando su quehacer como si estuviera aún en la era industrial?. Es una cuestión que hay que plantearse ahora y generar el necesario debate para introducir urgentes modificaciones debido a la velocidad de las transiciones que se registran en todos los ámbitos de la vida en común. Las élites y los grupos dirigentes en este plano deben ser sensibilizados para las modificaciones que se requieren. En este sentido no hay que perder de vista la pérdida de poder que implica para la institución educativa la asimilación del cambio cultural por parte de las nuevas generaciones y las nuevas visiones sobre la sociedad, la familia, los valores, la nación y el trabajo, entre otros, contenidos que han estado siempre bajo la tutela del sistema educativo y sobre los cuales en la actualidad ha perdido hegemonía. Los estudiantes de hoy no pasarán a formar parte de un contingente de trabajadores que ocuparán puestos en un sistema laboral estático, con oficios mecánicos, ni se proyectarán laborando en ellos gran parte de su vida activa como lo hicieron sus abuelos. El mundo en el cual les toca vivir es diametralmente opuesto a aquello y el sistema educativo debe adaptarse a este nuevo panorama.

El pensamiento crítico, la capacidad de reflexión, la posibilidad de visualizar caminos alternativos frente a la resolución de problemas son aptitudes que se reclaman hoy, lo que se agudizará en los próximos años, por consiguiente, no solo el sistema escolar debe ser reformulado, también deberá ser parte de esta discusión el sistema universitario. De hecho hoy se ha socializado el modelo de “educación democrática” en escuelas de Israel, donde los niños y niñas toman sus propias decisiones sobre qué materias desean estudiar y de la manera cómo debe desarrollarse. Lo más alejado de la idea prusiana de la educación que data del siglo XVIII, cuyo modelo persiste hasta hoy en nuestros países. La tendencia es pasar del sistema educativo vertical al horizontal. El énfasis debe estar puesto en el aprendizaje y no

en la enseñanza. No son niños ni adultos obedientes los que se requieren en este ciclo de la humanidad. Por el contrario, es la curiosidad, la ruptura y la capacidad analítica las habilidades que hay que cultivar. Del maestro se debe pasar al orientador o moderador, y lo que es central para los tiempos que vivimos, como sostuvo Peter Diamandis en una conferencia en Singularity University, cultivar la pasión en los niños, la pasión por lo que les gusta hacer. La pasión despierta la curiosidad intelectual y el interés por aprender, y la mejor manera es exponerlos a diversas experiencias y abandonar el modelo estático actual. En esta dirección la educación habrá de concentrarse en desarrollar en los alumnos y alumnas la capacidad de “aprender a aprender” en una sociedad que será muy dinámica en sus procesos y oficios, lo que obliga a concentrarse en el análisis de problemas y abandonar la obsesión por la solución de los mismos.

El modelo educativo implantado hace dos siglos presenta rigideces que apenas dan cauce a la creatividad, fomentan la fabricación de personas en serie y parecen ser escollos para la apertura de nuevas fronteras que movilicen a nuestros países hacia el desarrollo, el cual se mide no solo por la magnitud del PIB o los ingresos per cápita, también los índices de desarrollo humano, las fortalezas de su capital humano y la incorporación de la innovación en los procesos dan cuenta de la manera en que las naciones se van desplazando hacia etapas superiores de progreso, las que van siempre alineadas con el bienestar de sus habitantes. Los países hacen sus apuestas de futuro y hay ejemplos de naciones desarrolladas que apostaron por sus fortalezas y han tenido resultados notables. Los países latinoamericanos debemos invertir de manera decidida en las personas para ir abandonando gradualmente nuestros modelos extractivos y esto significa reformular los sistemas educativos actuales y dar el salto a la educación 4.0. Es un viaje desconocido, pero necesario, y hay que darlo antes de que nos quedemos demasiado atrás.

Capítulo VIII

**La publicidad
y el invierno
de los magos.**

Hoja blanca

El alcance de los cambios que se han producido en el amanecer de este siglo ha tocado prácticamente todos los ámbitos del quehacer humano y la publicidad no escapa a ello. Esquemas y prácticas que ayer eran la regla en esta industria hoy están quedando desfasados rápidamente, y en este último capítulo queremos detenernos precisamente en cómo la función de producir creatividad publicitaria ha sido impactada por esta nueva era.

La publicidad, entendida como la creación de mensajes audiovisuales para su propagación pública con un propósito persuasivo, por excelencia ha sido el terreno donde la creatividad ha contado con un espacio de legitimación social que muy pocas industrias pueden exhibir. Esta actividad profesional responde a dos dimensiones que van entrelazadas, por una parte, las potentes fuerzas del consumo y por otra las dinámicas socioculturales, en tanto su origen obedece a condiciones históricas que es conveniente recordar, para lo cual debemos retroceder un poco en el tiempo.

La fase de la industria publicitaria como se conoce hasta hoy, se desarrolla principalmente producto del auge de la sociedad de consumo en el continente nortea-

americano una vez finalizada la segunda guerra mundial. Este período se caracterizó por el gran empuje económico derivado de los planes de reconstrucción de los países arrasados por el conflicto y la alta disponibilidad de créditos por parte de las instituciones financieras internacionales quienes estaban interesadas en recuperar la estabilidad del sistema mundial y retomar la dinámica económica interrumpida por la conflagración de los años cuarenta en Europa. Este proceso fue acompañado por una gran explosión demográfica en las Américas, generación a la cual se le denominó como “baby boomers”. Estados Unidos en un afán de liderar este nuevo orden internacional apoyó a diversas naciones incluidas las latinoamericanas, en un afán por consolidar el sistema capitalista en occidente frente a la amenaza que le significaba el poderío de la Unión Soviética, hoy Rusia, quien le disputó la hegemonía geopolítica e ideológica hasta su caída a comienzos de los años noventa.

Es en el país del norte donde a inicios de los años cincuenta se desatan las fuerzas del mercado de manera inédita y comienza a tomar forma rápidamente lo que se denominó como la “sociedad de consumo”, concepto que reflejaba principalmente el reinado del mercado como política económica, la accesibilidad a bienes y servicios mediante el crédito extendido a grandes porciones de la sociedad, y el surgimiento de la gran clase media que impulsaba el consumo basado en una visión individualista y a la vez optimista del mundo y también de apego al modo de vida estadounidense. A esto se le llamó como “el sueño americano”, el que invocaba el valor del esfuerzo propio, el cumplimiento de las metas individuales mediante una carrera ordenada de sucesos biográficos, el desarrollo de una trayectoria profesional, la adquisición de ciertos bienes fundamentales como el automóvil y la vivienda, el apego a los valores de dicha sociedad, la búsqueda de la estabilidad en amplios sentidos de la vida, la ampliación de las oportunidades y la percepción de vivir en un mundo en el cual la civilización había triunfado por sobre las fuerzas oscuras. Quizás como en ningún otro período histórico la visión del futuro se extendía en un amplio marco de posibilidades de desarrollo. El progreso estaba a la vuelta de la esquina y prometía el bienestar para todos, lo que se vio reforzado por los avances

científicos de la época y su aplicación al mundo cotidiano de las personas. Por último, la carrera espacial que se desató entre las dos grandes potencias de la época alimentó la noción de que nada era imposible para la especie humana, incluso la conquista de otros mundos, período que se vio coronado por la llegada del Apolo 11 a la luna.

En este contexto la industria publicitaria adquiere un impulso inusitado como fruto de un momento que significó un gran ciclo del capitalismo y del mismo modo respondiendo a las complejidades de dinámicas de consumo nunca antes advertidas. En dicho período se profesionaliza una actividad en que hasta ese momento solo había iniciados, personajes que manejaban fórmulas secretas de persuasión que obedecían a inspiraciones arcanas o que se conectaban a una subjetividad que estaba vedada para el resto de los mortales. Lo que se había consolidado desde inicios del siglo pasado era la figura de una suerte de iluminado que conocía circuitos escondidos de conexión con la mente de los incipientes consumidores y por esa capacidad era venerado.

La imagen del creativo publicitario, como se le conoce hasta la actualidad surge en el boom de la industria en los años cincuenta, en un ambiente que hacía esfuerzos notables por profesionalizar sus distintas actividades, corriendo a la par con el auge de las técnicas de investigación del consumidor y nutriéndose de los estudios provenientes de la psicología conductista que estaban en boga en aquella década. El entorno de la publicidad había cambiado drásticamente y lo que se venía era la tecnificación, proceso que William Meyers describe de manera magistral en su libro “Los Creadores de Imagen”, situación que instaló al creativo en el centro de la actividad publicitaria. Es cierto que en el desempeño de su rol ya no debía recurrir a discursos de índole místico o supraterrrenales, pero su halo de personaje fuera de lo común persistió y adquirió nuevas formas de reconocimiento. Situado en el corazón del negocio se alzó como la pieza clave, la llave maestra, rodeado aún de un

aura trascendental, mítica y de genialidad, aunque poco a poco amenazado por la tecnología y el nuevo tinte que fue adquiriendo la relación entre clientes y agencias.

La publicidad es el único campo laboral donde el “creativo” representa un rol socialmente legitimado, de hecho, todavía circulan tarjetas de presentación donde debajo del nombre figura la palabra “creativo”, por lo tanto, obedece a una expectativa de su entorno que le adjudica esta condición y ante la cual debe responder de manera exitosa. De hecho en este cargo se concentran las mayores responsabilidades creativas de una agencia publicitaria e implica el desarrollo de variadas habilidades que se van adquiriendo con la experiencia, tales como la intuición, la comunicación, la asertividad, la imaginación, por supuesto la creatividad, el talento, el poder de síntesis y la empatía, entre los más evidentes. En este hábitat, por décadas, el creativo se erigió como el sumo sacerdote de la industria, amparado por una estructura administrativa y comercial que cifraba todas sus esperanzas en las acciones y rendimiento individual de aquél, lo que significó el incremento creciente de las remuneraciones asociadas al cargo y una serie de beneficios adicionales que lo elevaron a una categoría de relevancia dentro del área.

Básicamente el combustible de base del creativo seguía siendo la inspiración y su trabajo transcurría en forma solitaria. La capacidad de conectar con los esquemas mentales y necesidades de los consumidores se alimentaba de una subjetividad construida a partir de sus propias elaboraciones y en parte sujeta a tendencias observadas en diversos tipos de investigación de mercado de alto costo y a los cuales solo un segmento muy reducido de la sociedad podía acceder. Por lo tanto, ante los clientes la interfaz más importante del proceso seguía siendo el creativo, su discurso y su capacidad de persuasión, lo que se mantuvo por años de la misma forma.

Si hubiera que buscar un punto de quiebre habría que decir que el reinado de este creativo comenzó a desmoronarse aproximadamente en el momento que irrum-

pió la revolución tecnológica y de las comunicaciones, la globalización, internet y la ola digital. En gran parte conspiraron contra él los tipos de acceso a la información en todos sus formatos disponibles a través de la web, la entrada de las nuevas generaciones en los puestos de marketing y comercial de las empresas clientes que estaban siendo socializadas de manera distinta a sus antecesores, los cambios relevantes en las pautas y valoración del consumo, cambios culturales y en la subjetividad colectiva, y la caída estrepitosa de la televisión en la participación de la torta publicitaria. Fueron señales inequívocas de que después de aproximadamente cuarenta años los magos se estaban batiendo en retirada, y el declive de esta figura épica grafica al mismo tiempo la metamorfosis que en la actualidad está en curso en todos los aspectos que se relacionan con lo publicitario. Estamos presenciando la inminente desaparición de uno de los dinosaurios con mayor pedigree de la plaza y solo nos queda explicarla.

La cuesta abajo en la que se precipitó la televisión como plataforma para el avisaje publicitario fue quizás el signo más dramático para la figura del creativo. En la época del reinado de la TV toda campaña publicitaria debía tener como eje un aviso de televisión, de altísimo costo, lo que impelía a los creativos a pensar desde allí el desarrollo de una idea que se llevaba a un spot de televisión y luego se adaptaba a los otros formatos, vía pública, diarios, revistas, radio y otros. De hecho, los publicistas y los creativos de aquella época hablan de “la película”, no hablan del comercial de televisión, porque la mayoría de esos comerciales se filmaban en cine, y en el día de la filmación el “Director Creativo” ocupaba la silla principal, esa como la que vemos en las películas, la silla del director de la película. Entonces, si el spot de televisión funcionaba bien el resto de los formatos se veía favorecido y dicha campaña se cerraba de manera exitosa a plena conformidad del cliente. Ese era más o menos el circuito. Las campañas eran concebidas como un rompecabezas que el consumidor debía armar en su mente, en el cual la pieza principal se veía en televisión, mientras que las demás se iban armando en su imaginario.

La velocidad del proceso de creación también mutó de manera drástica. Antes el creativo contaba con tiempo suficiente para trabajar en la gran idea que seguía luego por el camino recién descrito. En la década de los noventa una campaña publicitaria podía durar meses, como las de tipo corporativo o de marca, en donde no había venta de producto, solo se buscaba el posicionamiento que se media con el “top of mind”. Hoy, en cambio, las campañas tienen una alta obsolescencia y la característica común es que son fugaces.

Con el advenimiento de la tecnología en los procesos laborales la velocidad se aceleró y el tiempo, por lo tanto, disminuyó de manera dramática afectando notablemente la labor del creativo. La instantaneidad marca un ritmo muy distinto al de la época anterior. Las dos o tres semanas de las que antes disponía para elaborar son impensables en la actualidad, por lo cual la labor de creación es imposible que recaiga exclusivamente en una sola persona, lo que ha significado que hoy la gobernanza de la creatividad esté a cargo de equipos.

El artista, el inspirado, el jerarca, la figura masculina por excelencia, dio paso al grupo diverso de trabajo creativo, que desbarató la secuencia autoritaria del poder absoluto. Si se lo piensa como una metáfora, es algo muy similar a la caída de un monarca, una suerte de defenestración producto de una revolución comandada por nuevos códigos y prácticas en la industria y en el entorno. En tanto, los nostálgicos del rey caído todavía no se acomodan al nuevo escenario y reclaman por esa pérdida de glamour que tuvo la industria y recelan de la presencia de diseñadores web, programadores, diseñadores digitales e ingenieros informáticos en las agencias, como también de la escasa edad de quienes vinieron a tomarse el poder. Sin duda que aquella época estuvo marcada por momentos gloriosos de la industria publicitaria en los cuales ésta contribuyó a la difusión de diversas formas culturales, el fortalecimiento de las identidades locales e hizo soñar a millones de personas, pero las necesidades actuales son otras y la función de la publicidad cambió ajustándose a la época en la cual vivimos hoy, donde su discurso se ancla fundamentalmente en las verdades, alejándose de las visiones oníricas.

El cambio del rol de las marcas también contribuyó al debilitamiento del creativo de la vieja guardia como aquel mago que sacaba los conejos del sombrero y hechizaba a su audiencia. Las marcas ejercían un poder incontrarrestable sobre el consumidor, lo que se traducían en una comunicación unilateral. Hoy se habla de un diálogo permanente entre marca y personas –más que consumidores- con contenidos de ida y vuelta que implicó una enorme pérdida de poder para el creativo. Ese poder se trasladó al equipo creativo multidisciplinario e inclusivo. También el escenario laboral en que se movía aquél creativo se modificó. Los presupuestos se redujeron en forma considerable y dieron por cerrado el ciclo de las grandes oficinas compartimentadas que se agrandaban en tamaño a medida que uno se acercaba al gerente general, del mismo modo desterraron los importantes gastos en que se incurría en la relación con los clientes, los que también incluían el consumo de whisky en ciertas reuniones. La interconexión también contribuyó a la debacle del creativo iluminado, la posibilidad de estar comunicados con miles de personas a través de las plataformas digitales aumenta las probabilidades de tener encuentros creativos y retroalimentarse con ideas novedosas. Este fenómeno hace circular la creatividad, lo contrario a la creatividad hegemonizada y encapsulada en un sector determinado de la sociedad. La contingencia también ha tomado un lugar protagónico desde el punto de vista publicitario, porque todo es inmediatez, por lo tanto el desafío es ser memorable en un período de tiempo muy corto y, por otro lado, las marcas hoy están asumiendo en la contingencia una oportunidad para expresar su discurso público y estar al lado de sus clientes, como es el caso de manifestaciones sociales o marchas por alguna causa ciudadana. Algo impensado hace solo un par de décadas atrás.

La publicidad tuvo que dar un giro desde las historias, desde las ensoñaciones, hacia las verdades. La comunicación está construida sobre una base que responde a la realidad, porque el tiempo de las ambigüedades en este campo ha sido superado. El mensaje se puede montar sobre la base de un anhelo o de un sueño personal o colectivo, pero no puede faltar a la verdad, no puede adjudicarle un atributo que no se le corresponda. El caso del fútbol es paradigmático en este sentido. Las

selecciones de fútbol son quizás uno de los activos emocionales y colectivos de mayor potencia en las sociedades latinoamericanas, por ende son un material muy apetecido por las marcas, lo que no implica que éstas alimenten expectativas que exceden la realidad futbolística de cada país. Existe un juicio formado en las personas frente a diversas materias y la publicidad debe moverse en dichos márgenes subjetivos. Las posibilidades de conexión emocional con la gente no otorgan credenciales para el engaño, porque hoy la promesa de la marca se debe cumplir a todo evento, y ésta en general se halla en la esfera de la racionalidad, en el dominio de lo práctico.

Hay otra arista que se deriva de lo anterior, que es la relación dialéctica que se establece entre la nueva creatividad y los estilos de gerenciamiento en las organizaciones y empresas. No hay dudas en que la irrupción de la tecnología y su potencia transformadora están impactando los tipos de liderazgos que se expresan en los espacios laborales, porque justamente es el poder el que se está viendo afectado y es la vieja guardia de gerentes y directores activos los que recién comienzan a caer en cuenta de que el camino es la adaptación, o de lo contrario es la extinción. Porque, como se ha señalado en este libro, las nuevas formas de asociación en el trabajo creativo interpelan directamente a las antiguas formas de visualizar el management, ¿cómo la mejora creativa puede dialogar con el viejo estilo gerencial punitivo y sancionador del error?, ¿es posible imaginar abrir a los demás el error que uno ha cometido cuando se expone a una dura sanción y de alto costo personal?. La generosidad que conllevan las nuevas prácticas creativas no es un terreno en el cual todos estén dispuestos a convivir, pues allí se producirá el necesario recambio de mentalidades que igualmente implicará un desplazamiento generacional, como costo inevitable de la transición del poder y sus tensiones.

A modo de cierre hay que decir que los magos representan una época de oro de la publicidad. Su retirada no está exenta de dolor y cuando su ausencia sea completa las miradas se volverán con nostalgia recordando los tiempos en que reinaban. Fueron grandes inventores, le dieron una fisonomía única a la industria, esparcieron

de sueños el imaginario colectivo cuando más se necesitaba, dotaron de glamour y sofisticación a grupos sociales que lo requerían, introdujeron nuevas jergas, acompañaron a una sociedad en tránsito desde la precariedad económica al creciente bienestar y ayudaron a que las personas le dieran sentido a ese cambio. Fueron los portadores del estandarte de la modernización y contribuyeron a los procesos de integración en medio de sociedades muchas veces convulsionadas o atravesadas por graves conflictos.

Todo lo que sucedió en publicidad por cuatro décadas pasó a través de los magos, ellos buscaron la alquimia precisa en sus fórmulas secretas provenientes de recónditos callejones del inconsciente. Fueron los iluminados y brillaron todo lo que pudieron brillar. En el invierno de los magos solo cabe un sentimiento de gratitud por su enorme contribución a la consolidación de una actividad profesional que sin su legado hoy no sería la misma.

Hoja blanca

Hoja blanca

Hoja blanca