

EL CAMINO

— de la —

CREATIVIDAD

LO ESENCIAL PARA DESARROLLAR
UNA MENTE CREATIVA



Jesús Hijas

El camino de la creatividad

Lo esencial para desarrollar una mente creativa

Jesús Hijas

Epílogo de J.A.

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Edición: Jesús Hijas

© Jesús Hijas, 2021

*A mi Consejo de Patrons,
por su confianza y su apoyo con los que he podido
ejecutar mi emprendimiento creativo,
el gran desbloqueo circular de mi carrera profesional.*

Índice

[Prólogo del autor . La creatividad importa: por qué yo he escrito este libro y por qué tú deberías leerlo... o no.](#)

[Intro . ¿Qué es y qué no es la creatividad?](#)

[Parte I. Los mitos de la creatividad.](#)

[Capítulo 1. Mito 1: la creatividad es cosa de artistas.](#)

[Capítulo 2. Mito 2: la creatividad es improvisación.](#)

[Capítulo 3. Mito 3: la creatividad es cosa del departamento creativo o de innovación.](#)

[Capítulo 4. Mito 4: la creatividad no sirve cuando el problema urge.](#)

[Capítulo 5. La creatividad, desmitificada.](#)

[Parte II. La chispa, intuita y revelada.](#)

[Capítulo 6. Lo bueno de la vida es la chispa.](#)

Capítulo 7. Lo original genera la chispa.

Capítulo 8. *Safe and sound* . La chispa, revelada.

Parte III. El modelo.

Capítulo 9. Pensamiento lineal vs pensamiento creativo.

Capítulo 10. Divergencia y convergencia.

Parte IV. Divergencia, esencial.

Capítulo 11. Divergencia: haz buenas preguntas.

Capítulo 12. El reto de los 15 círculos.

Capítulo 13. El reto de la suma.

Capítulo 14. El reto de la casa.

Capítulo 15. Divergencia: lo esencial.

Capítulo 16. Entre dos tierras.

Parte V. Convergencia, esencial.

Capítulo 17. Convergencia: sintetiza patrones que funcionan.

Capítulo 18. El patrón de *#FuckThePoor* .

Capítulo 19. El patrón de *#EdiciónLimitada* .

Capítulo 20. El patrón del anuncio del Atleti.

Capítulo 21. El patrón del *Jobfulness* .

Capítulo 22. El patrón de Netti.

Capítulo 23. El patrón de Sospechosos Habituales.

Capítulo 24. El viaje del héroe.

Capítulo 25. El patrón de Patreon.

Capítulo 26. El patrón del cubismo.

Capítulo 27. Convergencia: lo esencial.

Capítulo 28. Aire que respirar.

Parte VI. La chispa, aprendida.

Capítulo 29. Lo que la mediocridad de Lex Luthor y la sabiduría de Jaime Altozano aportaron a El camino de la creatividad.

Outro . Un espacio para reflexionar.

Capítulo 30. Los siete hábitos esenciales de la mente creativa.

Capítulo 31. Mentes creativas, las dueñas del siglo XXI.

Capítulo 32. El poder de no elegir es poder elegir.

Epílogo de J.A., introducido por el autor.

Agredecimientos y ¡seguimos!

Referencias

Prólogo del autor .

La creatividad importa: por qué yo he escrito este libro y por qué tú deberías leerlo...

o no.

¿Te consideras una mente creativa?

¿Aplicas y desarrollas tu creatividad en tu trabajo actual y en tu día a día?

Hace unos años, la compañía de software Adobe llevó a cabo un estudio llamado *Global Creativity Gap* ^[i]. En él se entrevistó a personas de todo el mundo para averiguar más sobre la percepción de las personas acerca de la creatividad y su rol en distintos puestos de trabajo. El estudio concluyó que solo el 39% de las personas encuestadas en todo el mundo se consideraban creativas. No solo eso, sino que esas personas consideraban que tan solo el 25% de su tiempo en el trabajo lo empleaban en tareas creativas.

Extrapolando estos resultados, esto equivale a decir que ¡menos del 10% de las personas en el mundo están siendo efectivamente creativas!

Esto ya es llamativo. Pero hay más.

Desde hace varios años, LinkedIn publica un estudio anual ^[ii] en el que destaca las habilidades *soft* (transversales) y *hard* (específicas) más buscadas por las empresas. Hasta 2019, la creatividad había estado siempre en el top 3 de esas habilidades. En 2019, 2020 y 2021, la creatividad ha sido, consistentemente, la habilidad transversal número 1 buscada por las empresas.

Esto ya, más que llamativo, es preocupante: ¿por qué si la creatividad lleva años siendo la habilidad transversal más buscada por las empresas, ni tan siquiera un 10% de las personas están siendo creativas en sus trabajos?

Pues el problema no termina aquí.

Vivimos en un entorno cambiante en el que las crisis y las grandes revoluciones tecnológicas se suceden cada vez más frecuentes y cada vez más profundas. Actualmente, muchos trabajos rutinarios están siendo ya

automatizados, en su totalidad o en parte, por la Inteligencia Artificial. Muchísimas personas con profesiones especializadas se están viendo obligadas a reinventarse para adaptarse al nuevo panorama tecnológico, cambiar de sector, cambiar de rol, aprender nuevas especializaciones, buscar nuevos canales de venta, entender nuevos entornos y necesidades del consumidor y ser capaces de aprender e hibridar disciplinas muy rápido.

En este contexto de cambio constante y profundo, muchos expertos de diversos campos como los Recursos Humanos, la tecnología, las redes de aprendizaje y el *machine learning*, coinciden en apuntar que la creatividad es de las pocas habilidades humanas que no serán nunca reemplazables por la Inteligencia Artificial [3](#).

Es decir, parece que esto de la creatividad va muy en serio.



Hola, soy Jesús Hijas. Quiero darte la bienvenida a El camino de la creatividad y aprovechar para agradecerte que estés leyendo estas líneas. En ellas, me gusta hablarte de forma directa, cercana y honesta sobre por qué yo he escrito este libro y por qué creo que tú deberías leerlo... o no. Porque hay mucha literatura y estudios con enfoques muy diversos sobre el tema que este libro aborda y soy muy respetuoso con el valor del tiempo de cada persona, por lo que quiero asegurarme de que te hagas una buena idea, desde ya, del valor que este libro podría aportarte a ti o que no pierdas tu tiempo si crees que este libro no es para ti (ni tu dinero que, en tal caso, te devolveré sin más preguntas).

Me considero una mente creativa. Y me considero una persona que ha buscado, luchado y tomado decisiones valientes e incluso algo rebeldes, para poder aplicar y desarrollar esa creatividad con éxito en el día a día de su trabajo a lo largo de su carrera.

Esos aspectos de lucha, valentía y rebeldía me hicieron reflexionar acerca de la pregunta anterior: ¿por qué si la creatividad es tan buscada por las empresas, pocas personas están siendo creativas en sus trabajos? E inicié una búsqueda. Una búsqueda en mi experiencia pasada y en los patrones de los comportamientos de otras personas en la que encontré algo de mucho valor.

Ese algo es lo que quiero compartir en este libro. Ese algo es “El camino de la creatividad”. Ese algo es aquello que considero esencial para desarrollar una mente creativa.

Y quiero compartirlo desde la *perspectiva del usuario* , si me permites denominarlo así; es decir, desde la doble perspectiva del creador y desde la de aquella persona que disfruta del resultado de lo creativo. Dicho de otra forma, desde lo humano: lo que entendemos todas las personas.

Éste no es un libro técnico que pretenda abordar la creatividad desde la psicología, la neurociencia, la fisiología u otras disciplinas. Disciplinas para las que la creatividad aún tiene muchos misterios sin descifrar y de los que, aunque soy un humilde, curioso y apasionado aprendiz, no soy un experto, ni mucho menos.

Éste tampoco es un libro que aspire a contener “todo sobre la creatividad”, que no sabrás ni cómo digerir. Mi propuesta es abordar la creatividad desde la perspectiva de lo esencial. Es decir, directo a lo clave, lo importante, lo que es, sin florituras, superficialidades ni artificios.

Por último, éste tampoco es un libro simplón y genérico en el que encontrarás “la fórmula mágica sobre la creatividad”, “cómo ser más creativo en 24h”, “las 77 herramientas definitivas para mejorar tu creatividad” o promesas similares que considero humo oportunista porque nacen de la moda, de la tendencia *marketiniana* y del olor de la venta, más que de la curiosidad, el respeto, la intención y la emoción por el aprendizaje del tema en cuestión.

Este libro nace de la perspectiva personal y, por tanto, única, de muchos años siendo un enamorado de la creatividad que ha disfrutado y sigue disfrutando el camino de entenderla, aprenderla y desvelar sus maravillosos misterios. También de la diligencia, humilde pero trabajada, de haber puesto mucho esfuerzo al servicio de hallar modelos y patrones abstractos que puedan ayudar a cualquier persona a cultivar una mente creativa con la que abordar de forma exitosa y original los retos y problemas reales de su vida.

Espero, de corazón, que halles en este enfoque algo único, emocionante, original, actual, inspirador, útil y de valor sobre la creatividad. Así es como yo he escrito este libro y te aseguro que he puesto lo mejor de mí mismo en él.

Dicho esto, vamos al lío: ¿qué debería aportarte este libro?

El objetivo de este libro es que, tras leerlo, cuentes con algunos elementos que, descubiertos, aprendidos y convertidos en hábitos, considero la esencia de una mente creativa:

1. Confianza creativa. Ser capaz de responder un rotundo “sí” a la pregunta “¿te consideras una mente creativa?”.
2. Ideación creativa. Tener la capacidad generadora de un volumen abundante de ideas que puedan alimentar tu originalidad.
3. Recursos creativos. Disponer de modelos y patrones para ordenar esas ideas de forma ágil y útil para generar soluciones originales a problemas reales.
4. Abstracción creativa. Tener la capacidad de reconocer el patrón creativo a partir de la originalidad de otras personas y de inventarte los tuyos propios.
5. Productividad creativa. Disponer de una base metodológica clara y sólida para que tu actividad creativa repose sobre un esquema sobre el que puedas desarrollar el hábito de la creatividad y, por tanto, tu

intuición creativa pueda ser productiva y no improvisada o aleatoria.

6. Olfato creativo. Intuir dónde puede haber originalidad de la que puedas extraer tanto ideas como patrones para aplicar en tu propio pensamiento creativo.
7. Autodesarrollo creativo. Ser capaz de velar por la supervivencia y el crecimiento de tu creatividad, asegurando que los contextos que eliges la siguen alimentando de nuevas ideas y nuevos patrones con los que expandirse. También me gusta llamarlo negociación creativa.

Iremos descubriendo, disfrutando y aprendiendo estos elementos, hasta convertirlos en hábitos, a lo largo del camino.

El camino de la creatividad comienza desaprendiendo, entendiendo qué no es la creatividad y desmontando los mitos más extendidos sobre la creatividad, que suponen muchos de los retos y barreras que habremos de superar si queremos mejorar ese 10% tan preocupante. Al menos, pasar nosotros a formar parte de esa minoría creativa y ser parte de la solución.

Superados esos mitos, empezaremos por el final: pararemos a disfrutar del resultado de la creatividad: la chispa. Eso que pone la piel de gallina, toca la emoción y hace a los demás pensar “¡qué creativo eres!” ante las soluciones que ideas y entregas para abordar tus problemas y retos del día a día.

Aunque aún no entendamos qué es la chispa, sí podemos intuir, sentirla, disfrutarla. Disfrutar la chispa en primera persona es tan importante como aprender a generarla para los demás. Es lo que hace de la creatividad una habilidad tan potente y diferenciadora.

La chispa de la creatividad conecta a las personas a nivel emocional, aunque sus cerebros racionales no sepan lo que está pasando.

Y esa chispa nos ayudará a entender qué es esencialmente la creatividad, sin entrar en debates eternos o distinciones semánticas respecto a otros términos con los que suele ser frecuentemente confundida, perdiendo su sentido, su beneficio y su importancia como habilidad transversal y humana.

La chispa será fundamental para adentrarnos en el modelo del aprendizaje de la creatividad. Nos dará luz cuando estemos más perdidos; porque para ser creativos, a veces hay que perderse. No vamos a reinventar la rueda aquí: el modelo divergencia – convergencia que nos han enseñado metodologías para el pensamiento creativo como *Design Thinking* ⁴ funciona. Si bien requiere una conexión brutal de ambos lados del cerebro que no todo el mundo tiene entrenada. He visto a muchísimos equipos en empresas fallar en estos procesos creativos por no ser capaces de conectar divergencia y convergencia, ideación y selección, apertura y cierre, lado derecho y lado izquierdo del cerebro. Y terminar entonces proponiendo soluciones que no aprovechan el potencial del proceso creativo: las mismas soluciones que habríamos propuesto a través del simple pensamiento lineal. Nosotros no vamos a fallar aquí, porque tendremos la chispa como referente, tendremos nuestra emoción como filtro crítico y tenemos nuestras pasiones como motor de motivación intrínseca, atención por el detalle y actitud de mejora continuos. Estos fueron parte de los hallazgos que hice en mi proceso de búsqueda de respuestas y estoy seguro de que harán que esta lectura sea para ti única y merezca tu tiempo y atención.

Finalmente, volveremos a la chispa, ahora aprendida, y validaremos nuestros siete hábitos esenciales de la creatividad adquiridos, disfrutando de nuevo del camino de la creatividad a través de ejemplos prácticos cuyas ideas y patrones puedes incorporar a tu *toolkit* creativo.

En resumen, te planteo un viaje apasionante, original, revelador, sólido, actual y divertido, que te aportará, desde la perspectiva de lo esencial, una visión útil, práctica y única sobre una habilidad tan crítica y misteriosa como es la creatividad.

Muchas gracias por tu tiempo e interés.

Te veo al otro lado.

Jesús



Intro .

¿Qué es y qué no es la creatividad?

Existen tantas definiciones de creatividad como interpretaciones subjetivas de su significado.

Puede comprobarse escribiendo “creatividad” en Google y navegando por las numerosas páginas resultado de la búsqueda. Es un proceso de investigación interesante e informativo, pero no muy conciso a la hora de encontrar algo de consenso en la definición del término.

Si acudimos a la Real Academia Española en busca de algo más de rigor encontramos que “creatividad es la facultad de crear y la capacidad de creación” ⁵. Y lo cierto es que riguroso es.

Si, finalmente, cruzamos los dedos en busca de algo de información útil, concisa y más reveladora, y acudimos a Wikipedia, encontramos algo interesante: “la creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales” ⁶.

La definición de Wikipedia continúa y aporta aspectos interesantes que te invito a que explores. Pero me voy a detener aquí y voy a simplificar esta definición y transformarla un poco para quedarnos con lo que considero esencial: la mínima unidad de síntesis, valor y completitud de la definición de creatividad, bajo mi subjetivo y humilde pero apasionado y crítico punto de vista:

La creatividad es la capacidad de idear soluciones originales a problemas reales

En esta breve pero nutritiva definición hay dos partes bien diferenciadas:

1. Idear soluciones.
2. A problemas reales.

Y es que la propia definición en esta versión tan esencial nos dibuja el modelo del camino de la creatividad:

- Primero, una ruta divergente, de apertura, que parte de un problema o reto real y busca la pura generación de ideas alrededor de ese reto.
- Y luego, una ruta convergente, de cierre, que busca la selección de soluciones a ese problema o reto real, a partir de la ordenación de las ideas generadas en la etapa anterior.

Y, en medio de esas etapas o rutas, un adjetivo fundamental: originales. Un atributo que aporta un valor diferencial y único a las soluciones que ideamos para resolver problemas o retos reales. Una especie de magia, de chispa, que genera una emoción cada vez que la reconocemos en la creatividad de otras personas y que nos hace pensar: “¡qué bueno!”, “¡qué original!”, “¿cómo se la habrá ocurrido?”; y nos hace sentir: “la piel de gallina”, “un nudo en la garganta”, “lágrimas de emoción”, “alegría”, “admiración”, “esperanza”... en definitiva: nos emociona.

Llegaremos a todo ello.

Pero recordemos que tenemos un enorme desafío ante nosotros. Y es que menos del 10% de las personas en el mundo están siendo efectivamente creativas en su trabajo. Así que, por bonito y sencillo que suene todo lo anterior, el camino de la creatividad no solo es complejo y misterioso, si no que está oculto tras muchísimas barreras y trampas que algunos de sus fantasmas siguen utilizando hoy para proteger sus propios -llamémosles- intereses de control algorítmico. En otras palabras, creo que los sistemas diseñados por las minorías poderosas no están pensados para que las mentes creativas prosperen y sí para que sigan siendo una minoría marginal e inconexa. Es la mejor hipótesis que, hoy por hoy, tengo para explicar el gran dilema que plantea el desafío de la creatividad al ser humano como especie en los tiempos de Inteligencia Artificial que vivimos. Y, por supuesto, yo quiero contribuir a cambiar eso.

Así que considero que, para emprender El camino de la creatividad con éxito, antes debemos identificar y eliminar las trampas, reducir las barreras y despejar los fantasmas de la creatividad que, de lo contrario, aparecerán con fuerza en el proceso creativo, ya de por sí complejo y misterioso.

Para ello vamos a entender qué no es la creatividad. Y vamos a hacerlo desmontando sus principales mitos.

¿Vamos a por ello?

Parte I.

Los mitos de la creatividad.

Capítulo 1

Mito 1: la creatividad es cosa de artistas

El primer mito que me gustaría desmontar es éste que nos hace creer que la creatividad es únicamente cosa de artistas (músicos, pintores, actores, escritores, etc.).

Esto no es otra cosa que un eufemismo para decir que la creatividad no sirve para resolver problemas reales.

¡Como si estos artistas no tuvieran los mismos problemas y retos que el resto del mundo! ¡Y como si no aportaran soluciones de valor por las que otras personas están dispuestas a pagar, como todo el mundo!

Pero creo que tenemos todos parte de culpa en la existencia de este mito. Si la búsqueda del término creatividad que realizamos en la miniinvestigación de la *intro* la hacemos ahora en Google imágenes, encontraremos un montón de personas tirando cubos de pintura de colores a paredes... ¡o a otras personas! Me pregunto si alguien habrá tirado un cubo de pintura de colores a su jefa cuando ésta le haya pedido que aporte creatividad a determinado proyecto.

Y es que esa ristra de imágenes coloridas refuerza el mito de que la creatividad es cosa de artistas. “Todo muy bonito, pero poco útil”, pensarán las mentes más acomodadas.

Cuando el gran jefe pide creatividad en las propuestas de soluciones de un equipo a un determinado reto, pensamos en hacer un evento de *team building* con juegos y dinámicas desconectadas de la realidad del día a día, del negocio, de los retos de esa empresa. Y las mismas sirven como revulsivo, como apertura mental. Pero no aportan una metodología que garantice el pensamiento creativo en el mundo real, en el contexto de ese negocio, en el día a día de ese equipo. Eso tiene que nacer del propio equipo. Y para eso, debemos entrenar nuestra creatividad.

De alguna forma, decía, tenemos todos parte de culpa porque creo que nos da cierto confort tener este mito como excusa a mano para justificar nuestra falta de creatividad en los retos (reales) que se nos presentan en nuestro día a día.

Pero lo cierto es que todos sabemos que un bote de pintura de colores, un *team building* o ejemplos similares, alegres pero desconectados de tus retos reales, no aportan nada cuando tu jefa te lanza el reto (¡muy real!) de que aportes creatividad a tu proyecto.

Y lo cierto es que la creatividad es la habilidad transversal más buscada por empresas de cualquier sector, tamaño y cultura, y para puestos de cualquier índole y categoría. Las empresas necesitan creatividad porque necesitan diferenciarse. No vale hacer lo mismo que hace la competencia. Y la vertiginosa aceleración del desarrollo tecnológico derriba barreras de entrada abriendo posibilidades, pero también democratizando el uso de la tecnología, que deja de ser un factor diferencial *per se*.

Las empresas necesitan directivos creativos, becarios creativos, *project managers* creativos, financieros creativos, desarrolladores *software* creativos, equipos de marketing y ventas creativos, asistentes creativos, *product managers* creativos...

Las empresas necesitan ser creativas para ser originales y para ser, por tanto, diferentes. Pero, a la vez, están poco dispuestas a permitir que la creatividad ocurra en sus culturas: en el día a día. Exigen creatividad, pero la esperan en el mismo tiempo, con el mismo presupuesto o con el mismo

enfoque tradicional que como se hizo siempre, sin asumir nuevos errores. “No vaya a ser que la jefa se lo tome como que le estamos tirando un cubo de pintura a la cara”.

Y esto no es creatividad, sino pensamiento lineal.

Así que se conforman con el mito: “la creatividad es cosa de artistas; y, como nosotros no somos artistas, estamos exentos de pensar diferente e idear soluciones originales a nuestros retos”. Se vendan los ojos y se quedan en el 90% que hacen las cosas exactamente igual que el resto. “Total, el futuro del trabajo es futuro y a nosotros, que estamos en el presente, no nos va a explotar en las manos seguir usando el pensamiento lineal, igual que siempre e igual que los demás” – deben pensar.

Por supuesto, yo opino que quien se conforma con este mito está firmando su sentencia laboral.

Pero ¡jojo! Que la creatividad no sea únicamente cosa de artistas, no significa que los artistas no sean mentes creativas. De hecho, normalmente, la relación causal es la opuesta: las mentes creativas suelen tender a dar salida a su originalidad en labores relacionadas con las artes, la música, el cine, el teatro, la escritura, etc. Disciplinas en las que la emoción es central y se transmite a través de un canal de comunicación más implícito y misterioso, incierto, íntimo, sensible, abierto a interpretaciones subjetivas y no por ello menos real ni menos importante.

Personalmente creo que tenemos mucho que aprender de los artistas e intentaré destilar en este camino algunos ejemplos de artes que admiro y que me emocionan personalmente. Gracias a ellas conseguí descifrar el que para mí es el código de la creatividad.

En resumen: la creatividad no es solo cosa de artistas, si bien podemos aprender mucho de ellos.

Y, precisamente, con el aprendizaje llega el segundo mito.

Capítulo 2

Mito 2: la creatividad es improvisación

Existe la creencia, masivamente extendida pero profundamente equivocada, de que la creatividad es improvisación.

Muchas veces se piensa que la creatividad es innata: “con creatividad se nace o no se nace”; “como yo no fui agraciado con el don innato de la creatividad, no puedo ser original en mi planteamiento de soluciones”.

Pero esto no deja de ser una falsa sensación de confort con la que engañarnos para no hacer el esfuerzo de entrenar esta habilidad tan importante y urgente que, como hemos visto, es la creatividad.

Precisamente en el entrenamiento está la clave para derribar este mito de la creatividad. Porque el entrenamiento marca la diferencia entre la improvisación aleatoria y la improvisación productiva.

¿Cuántas veces habremos oído esto de “*think out of the box*” en el seno de una empresa? Seguido de un: “venga, equipo, hoja en blanco, dejemos a las mentes fluir y ¡a ver qué nos viene!”

Pues yo les digo lo que les va a venir: la idea más obvia y más cliché.

Porque si la mente de una persona no está entrenada en cierta disciplina, la improvisación es sinónimo de entropía, de puro caos y aleatoriedad, en los que cualquier idea brillante será fruto de la más remota casualidad. En un entorno empresarial, ni siquiera llegaríamos ahí; no tienes

más que imaginar una sesión de pura improvisación con tu equipo: desconcierto, miradas, tensión, vergüenza propia y ajena... la anti chispa.

Cuando la mente de una persona está entrenada en cierta disciplina, tiene patrones, modelos, esquemas, estructuras, ideas y convenios arraigados y compartidos con otras personas también expertas en la disciplina, fruto de la generación de hábitos a base del entrenamiento continuo sobre la competencia adquirida.

Y esa base, permite que una sesión de improvisación pueda resultar enfocada, relajante, liberadora, divertida, original, generadora de ideas diferentes... productiva.

Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en una banda de *jazz* , estilo musical famoso por la improvisación. La improvisación en una banda de *jazz* reposa sobre patrones, modelos, esquemas, estructuras, ideas y convenios que están arraigados y son compartidos entre los músicos de la banda. Por ejemplo, todos saben que la tonalidad del tema sobre el que están improvisando es Fa Mayor. Todos conocen la escala mayor. Todos saben cuáles son los acordes de la tonalidad de Fa Mayor. Todos saben que la estructura del tema es *Intro* – *Estrofa* – *Puente* – *Estrofa* – *Puente* – *Estribillo* – *Coda* – *Solo* - *Estribillo* – *Outro* . Todos saben que el tempo es 3/4. Todos saben cuál es la progresión de acordes de cada sección. Todos saben que en el estribillo hay una modulación tonal al relativo menor.

Todos estos aspectos técnicos están ocultos para el oyente inexperto. Y están arraigados, interiorizados, si se quiere, automatizados en la inteligencia de los músicos porque han empleado muchísimo tiempo en aprenderlos y en generar hábitos a base de entrenamiento y repetición.

Lo mismo ocurre en cualquier disciplina, en cualquier competencia, en cualquier sector.

La próxima vez que tu jefe te pida que pienses “*out of the box*” , pídele que dediquéis un buen tiempo entre todos a definir qué es “*the box*” . Porque esos serán los patrones, modelos, esquemas, estructuras, ideas y

convenios que cada individuo y como equipo debéis tener presentes como base sobre la cual iniciar una improvisación productiva. Sin eso, toda improvisación tenderá a ser aleatoria y no generará la ideación creativa deseada.

El siguiente diagrama presenta dónde se ubican la improvisación aleatoria y la improvisación productiva en un modelo llamado “el ciclo de la consciencia”, “el ciclo de la competencia” o “el ciclo del aprendizaje” ², pues representa las cuatro etapas esenciales a través de las cuales viaja nuestra inteligencia en cualquier proceso de aprendizaje:

- Incompetencia Inconsciente: no sé que no sé.
- Incompetencia Consciente: sé que no sé.
- Competencia Consciente: sé que sé.
- Competencia Inconsciente: no sé que sé.

La improvisación aleatoria (la de “hoja en blanco, ¡dejad fluir las ideas!”) se ubica en la Incompetencia Inconsciente. Cuando no sabes que no sabes de cualquier disciplina, es muy difícil improvisar ideas originales y útiles, y cualquier acierto será pura casualidad.

La improvisación productiva (la de la banda de *jazz*) se ubica en la Competencia Inconsciente. Cuando no sabes que sabes de cualquier disciplina, la improvisación se asienta sobre patrones, modelos, esquemas, convenios, estructuras e ideas que son compartidos por ti junto a todas las personas que son expertas en la misma disciplina, pues el entrenamiento y la generación de hábitos han conseguido desarrollar esa base que forma entonces parte de tu intuición. Improvisar en esta situación es fluido, divertido y productivo. La generación de ideas originales y útiles es el resultado de una base metodológica aprendida, entrenada y automatizada (los músicos no tienen que estar pensando en qué escala o parte del tema están, eso está automatizado en su cerebro; ellos están improvisando, creando, sobre esa base metodológica aprendida y entrenada).

Con la creatividad en sí pasa lo mismo que con cualquier otra disciplina.

Cuando derribamos el mito de la improvisación aleatoria y establecemos las bases para la improvisación productiva, las nuevas ideas generadas tienen una metodología sólida y más probabilidad de generar una chispa de originalidad que, además, sea útil para abordar el problema o reto que queremos resolver.

Ofrecer esa metodología para la productividad creativa es uno de los objetivos clave de este libro.



En resumen: la creatividad no es improvisación (aleatoria). La creatividad se aprende y se entrena. Y, a través del aprendizaje y del entrenamiento de la creatividad, podremos promover una improvisación productiva para aportar originalidad a la formulación de soluciones a nuestros retos.

Capítulo 3

Mito 3: la creatividad es cosa del departamento creativo o de innovación

Me gustaría abordar también la aceptada creencia de que los únicos responsables de aportar creatividad en la empresa están en esa parte de la oficina con sofás, futbolines, *post-its* de colores en las paredes y una mini nevera con cervezas. Los de innovación. Los creativos.

Cualquier profesional que haya trabajado en o con una empresa con departamento creativo sabe que la única forma de que un creativo aporte originalidad a una propuesta de valor que solucione un reto o problema real es hacer muchas preguntas.

Luego, es verdad que hay personas que tienen esa *facilidad creativa* (que para mí es fruto del entrenamiento continuado en la ideación de soluciones originales a problemas reales), y que hay elementos en esa parte de la oficina que ayudan y fomentan el pensamiento creativo que veremos detenidamente más adelante .

Pero yo quiero desmontar el mito de que para ofrecer soluciones creativas una empresa deba contar necesariamente con un departamento creativo.

Eso sería como asumir que el resto de los departamentos no tienen capacidad creativa sin él. Y eso no es cierto por una razón muy sencilla: las

ideas específicas que alimentan la coctelera de las mentes creativas van a salir de las personas del resto de la empresa: del financiero si lo que necesitamos es un enfoque creativo para la estrategia financiera; de la *product owner* si lo que queremos es una perspectiva creativa en el diseño de un producto; de la *account manager* si lo que perseguimos es una propuesta creativa en la oferta a un nuevo cliente; etc.

Las distintas personas que componen los departamentos específicos o verticales tienen las respuestas, las ideas. Lo que aportan las mentes más entrenadas en la creatividad son buenas preguntas para que esas respuestas afloren, junto con nuevas ideas, por locas que parezcan al principio. Y luego aportan patrones de conexión de esas ideas para dar con soluciones originales que, en cualquier caso, tendrán que ser validadas por esos roles verticales.

Es decir, las mentes más entrenadas en la creatividad aportan un método, un sistema o modelo para fomentar el pensamiento creativo.

Pero:

- Las ideas sobre los verticales específicos concretos en los que se busca creatividad las aportan los expertos en esos verticales.
- La validación de las soluciones creativas propuestas también ha de ser responsabilidad de los expertos verticales.
- Y, más importante: cualquier persona puede aprender ese método, sistema o modelo para fomentar el pensamiento creativo, en uno mismo o en otras personas.

Este último punto es, como he comentado ya, uno de los objetivos esenciales de El camino de la creatividad: que tú seas capaz de aprender el modelo para fomentar el pensamiento creativo en cualquier sector, vertical, empresa, rol o contexto, en ti mismo o en otras personas.

Capítulo 4

Mito 4: la creatividad no sirve cuando el problema urge

Existe la concepción no hablada pero, de alguna forma, aceptada de que la creatividad está muy bien para ayudarnos a pensar a largo plazo, cuando tenemos tiempo, cuando el problema no urge.

Lo cual, de nuevo, es un tremendo eufemismo para decir “en realidad la creatividad no vale para nada”.

Ya que, seamos honestos: en este día a día de locos que llevamos todas las personas y negocios, todo es urgente, todo es prioritario, y todo lo que no impacte en los resultados de este año, de este trimestre, de este mes, sencillamente, no será importante y no se hará. Así que todos los problemas que son problemas reales urgen.

Pero, pese a este nuevo intento del sistema de arrinconar a la creatividad en un lugar inútil y minoritario, vamos a desmontar este último mito de la creatividad.

No te voy a dar la explicación ahora como en los casos anteriores, sino que lo vamos a hacer a lo largo del camino.

En este libro voy a aportar ejemplos de problemas y retos muy concretos, tangibles y urgentes que fueron resueltos con creatividad.

Demostraremos que la creatividad es útil sin importar el horizonte temporal de los retos y problemas que aborda: corto, medio y largo plazo.

Y no solo probaremos que esa utilidad puede ayudarnos con los problemas que vemos hoy, sino que hacer de la creatividad un hábito a través de su entrenamiento, nos preparará para los retos de mañana: ese futuro en el que “la Inteligencia Artificial nunca reemplazará la creatividad humana” (asumo a que percibes el nuevo y tremendo eufemismo que encierra esta frase acerca del futuro del trabajo: un futuro nada halagüeño para ese 90% de mentes que no están siendo creativas en su día a día).

En resumen: la creatividad sirve y urge, no importa el horizonte temporal de los problemas que aborda, ni siquiera que esos problemas hayan nacido aún o no.

Capítulo 5

La creatividad, desmitificada

Este primer bloque nos ha ayudado a entender qué no es la creatividad, desmontando sus principales mitos que actúan como barreras y frenos interesados a su democratización:

- La creatividad no es solo cosa de artistas, aunque podemos y debemos aprender mucho sobre creatividad de los artistas.
- La creatividad no es improvisación aleatoria; la creatividad se entrena y entonces, la improvisación es un ejercicio productivo con una base sólida y compartida con otras personas.
- La creatividad no es solo cosa del departamento creativo o de innovación; todos somos responsables de aportar creatividad a nuestro trabajo.
- La creatividad no solo sirve cuando el problema urge (todos los problemas reales urgen), sino que nos aporta una inversión diferencial en nuestra habilidad de solucionar problemas a corto, medio y largo plazo, incluso en nuestra capacidad de anticipación de potenciales problemas, de forma original.

Derribados los mitos más extendidos sobre la creatividad que entorpecen y dificultan su democratización y desarrollo, vamos a sumergirnos en el viaje de su aprendizaje: El camino de la creatividad.

Y vamos a hacerlo empezando por el final, el resultado, el beneficio de la creatividad, lo que emociona: la chispa.

Aunque aún no la entendamos, ya estamos preparados para sentirla.

Parte II.

La chispa, intuita y revelada.

Capítulo 6

Lo bueno de la vida es la chispa

Un día, un ejecutivo al que admiro muchísimo me dijo: “lo bueno de la vida es la suma de pequeños momentos de felicidad como éste”.

Hablábamos en ese momento de negocios, de estilos de liderazgo, de emprendimiento, de autenticidad, de autoconocimiento, de emoción y de cómo todos esos aspectos se interrelacionan de una forma elegante e imperceptible para los ojos de la mayoría.

Fue en uno de nuestros paseos matutinos que cada cierto tiempo hacemos para vernos y ponernos al día. Pero aquel día fue especial. Tuvimos un momento de conexión emocional en la conversación, como una chispa que ambos intuimos pero que ninguno podría haber explicado. Y entonces él me dijo aquella frase: “lo bueno de la vida es la suma de pequeños momentos de felicidad como éste”.

Me hizo pensar muchísimo.

A lo bueno de la vida le llamamos felicidad. La felicidad es la suma de pequeños momentos. Ese pequeño momento había sido una conexión emocional brutal: una chispa.

Entonces, lo bueno de la vida es la chispa: las conexiones emocionales entre personas.

Por supuesto que la vida son muchas más cosas que eso. Pero si lo ordenamos todo alrededor de lo que consideramos “lo bueno”, puede que, por un momento, todas esas cosas que hacemos en nuestro día a día tengan un sentido original y liberador.

Y si conseguimos hacer ese pequeño gran ejercicio de abstracción, puede que lleguemos a una conclusión parecida a la que llegué yo, en aquel momento.

Lo bueno de la vida es la chispa.

Pues ¡vamos a por ella!

Capítulo 7

Lo original genera la chispa

Llevo toda mi vida persiguiendo la chispa.

La llamo así porque nunca he sabido cómo llamarla y nunca he sabido cómo atraparla para poder reproducirla. Así que para mí es como una chispa, que ilumina un momento, de forma muy intensa, pero luego desaparece y no vuelve hasta que no te la esperas.

Sin embargo, siempre he sabido reconocerla cuando se manifestaba. Mi sensación era siempre la misma. Emoción. Piel de gallina. Alegría. Nudo en la garganta. Esperanza. Y mis palabras, también siempre las mismas: “¡qué bueno!”, “¡qué original!”, “¿a quién se le habrá ocurrido esto?”, “¿cómo se le habrá ocurrido aquello?”.

La manifestación de la chispa era siempre la misma: emoción por lo original.

- Emoción al escuchar el último estribillo de una canción que hace un giro inesperado.
- Emoción al ver una película con una historia que me resultaba familiar.
- Emoción al observar cómo actuaban los buenos magos.
- Emoción al disfrutar cómo compañeros de clase en el colegio, la universidad o en mis primeros trabajos resolvían sus retos de una

forma diferente, por mucho que el planteamiento del problema fuera el mismo que el que tenían todos los demás.

- Emoción por tantas otras cosas originales que yo notaba... pero no podía atrapar.

Durante muchos años, casi toda mi vida, esta emoción ha estado como guardada, custodiada. Yo no la podía *atrapar* porque no la podía entender, por lo que no la podía generar. Esa emoción estaba en una caja cerrada con llave y yo no tenía la llave.

Un día encontré una llave llamada creatividad. Y resultó ser una llave maestra.

- Lo original genera la chispa y la chispa desata la emoción. La emoción nos hace conectar, es generadora de felicidad y da sentido a la vida de las personas. En el plano personal y también en el de los negocios: clientes, empleados, jefes, partners, inversores, accionistas, prensa, sociedad. Todo son personas, todas las personas somos seres emocionales y a todas las personas nos mueve lo mismo: la búsqueda de la felicidad.
- Si la felicidad de las personas la da la chispa y lo original genera esa chispa, lo original es la llave de la felicidad. Esa llave te dará acceso a la emoción de las personas en tu vida, de los clientes en tu negocio, de tus jefes, partners y colegas en tu trabajo.
- Y la creatividad es la disciplina que gobierna esa llave de lo original, en cualquier actividad. Una llave maestra que, en este viaje, vamos a descubrir y aprender a fabricar.

Entonces, ¿te apuntas a recorrer conmigo El camino de la creatividad? Te dije que éste iba a ser un viaje apasionante.

Capítulo 8

Safe and sound .

La chispa, revelada

El 12 de Julio de 2018 tuve una revelación.

Ese día estaba, como todos los Julios desde 2016 y hasta que llegó la maldita pandemia, en mis tres días de festival en el *Mad Cool* con mi hermano y amigos.

El plato fuerte de ese día era Pearl Jam. Y fue un concierto tremendo. Pero mi revelación iba a venir justo después.

Casi sin terminar la actuación de Pearl Jam, mi hermano, un amigo y yo nos movimos hacia la carpa llamada *The Loop* y cogimos buena posición para lo que venía.

Según cerraba Pearl Jam con su mítico *Alive* , se apagaban las luces de *The Loop* y sonaba el apoteósico acorde de apertura del primer tema del último álbum de la banda Justice, titulado *Safe and sound*.

En aquel entonces, la banda Justice llevaba más de 5 años en silencio. Habían sido muy reconocidos en el pasado, pero habían pasado muchas cosas en el mundo durante esos años y ellos optaron por callar y reflexionar en busca de su siguiente contribución.

Su nuevo álbum, *Woman* , era una exploración valiente a un enfoque musical misterioso para ellos. El tema de apertura refleja esta historia a través de su tempo -lento para los estándares de la música electrónica- y su

textura armónica -que crea un contexto mágico a través de sintetizadores y acordes prestados del modo lidio-. La melodía es cantada por voces de niños, que reflejan la curiosidad y la exploración que la propia banda está aplicando en este álbum, y la letra termina con el “*safe and sound*” que da nombre al tema y que invita al oyente a adentrarse en el viaje de exploración con ellos, “sano y salvo”, pero en el que da la sensación de que algo grande pasará.

Perfecto para la introducción de un gran concierto, ¿no? Ésa fue mi sensación aquel día.

Conforme avanzó la interpretación del tema, fueron introduciendo elementos de percusión que le hacían ganar intensidad respecto a su versión original. Estaba claro que algo iba a pasar, pero el tema *Safe and sound*, en su versión de estudio, nunca sale de ese tempo más lento, nunca “explota”.

Aquel día, el *in crescendo* de *Safe and sound* explotó en el comienzo de D.A.N.C.E., probablemente uno de los temas más conocidos, melódicos, energéticos y bailables de la banda Justice.

Y ahí arrancó más de una hora de una de las mejores sesiones de música en directo que he visto en mi vida. Fue un no parar de adrenalina liberada por la emoción de un grupo al que seguía con relativa distancia y de un género, la música electrónica, que no situaría en lo más alto de mis géneros musicales favoritos.

Pero algo estaba pasando en ese concierto. Algo que no podía entender ni verbalizar, pero que tenía mi emoción a flor de piel con cada tema, con cada transición entre canciones, con cada giro que hacían los músicos y con cada detalle de la iluminación que los acompañaba.

Esa emoción, esa chispa, creaba una especie de magia que, de alguna forma, era compartida por todas las personas que estábamos allí esa noche viendo aquel espectáculo.

Al final del concierto ocurrió algo. Una conexión racional que llevaba años esperando. Una revelación.

La sesión se acercaba a lo que era sin duda su cierre. Las luces empezaban a subir de intensidad y frecuencia. El público estaba entregado. Los DJs también. Uno de sus temas más emblemáticos del nuevo álbum, *Fire* , sonaba de fondo mientras ellos levantaban, casi por primera vez en todo el concierto, sus concentradas miradas de la mesa de mezclas para saludar y animar al público a que terminara de darlo todo en ese apoteósico final que ya hervía.

De repente, un giro inesperado. De nuevo, los acordes y la melodía de *Safe and sound* , el tema de apertura, ahora como cierre, sobre la armonía de *Fire* y remezclada con la base rítmica y la melodía de D.A.N.C.E. Éstos, territorios musicales conocidos por Justice y parte de su exitosa seña de identidad. Una última explosión de adrenalina brutal e inesperada con la que “cerraron el círculo” para todos los que tuvimos el placer de ver en directo aquel concierto [8](#).

Algo despertó en mí con aquel giro. La emoción brotó igual que tantas otras veces en mi vida con la chispa que crea en mí la música, el cine, la literatura, el teatro o tantas otras artes que me gustan. Pero esta vez sabía lo que había pasado. Y sabía lo que los músicos nos querían decir. La chispa no fue intuitiva, fue revelada. Y conseguí *atraparla* .

Abrir y cerrar con el mismo tema: principio y fin, alfa y omega, cerrar el círculo, el viaje del héroe, el ciclo de la vida... me había emocionado en mi vida con tantísimas películas, libros, obras de teatro, canciones, discos e historias que tenían el mismo mensaje o la misma estructura que, en ese momento, mi cerebro hizo *click* y pude incluso nombrar el patrón de lo que Justice nos estaba diciendo a través de la emoción de la música.

Miré a mi hermano con una profunda y tranquila sonrisa y le dije al oído: “han cerrado el círculo”.

Era lo que la música decía. Pero, conociendo su historia de exploración y el mensaje de *Safe and sound* , el tema de apertura y cierre, yo sabía que ésa era su forma de darnos las gracias al público por acompañarles en el

valiente viaje de ampliación de horizontes de un nuevo género, para continuar aportando originalidad a un mundo que había cambiado. Porque *Safe and Sound* abrió la sesión en su estado original, en su versión de estudio, como cuando el héroe siente la llamada e inicia con valentía su viaje hacia lo desconocido. Y *Safe and Sound* cerró la sesión, con la mezcla y las bases armónica y rítmica que son la esencia de la identidad de Justice, como cuando el héroe llega de nuevo a casa exitoso, transformado tras su viaje, y utiliza su transformación personal para transformar la realidad a su alrededor.

Aquella noche del 12 de Julio de 2018, Justice entregó una de las sesiones de música electrónica más grandes y potentes que he visto nunca y que puedo imaginar. El éxito en un nuevo género había sido un viaje valiente de exploración que empezaba y acababa, felizmente, *sano y salvo*.

Puede que no todo el mundo que estaba allí aquella noche pueda dar esta explicación racional a lo que vivimos. Pero puedo asegurar, por la energía, las sonrisas, las lágrimas y las “pieles de gallina” de todo el que estaba allí, que lo sintieron igual que yo. Te gustara más o menos la música electrónica. Fuera más o menos fan de Justice. Conocieras más o menos la historia más reciente de la banda. La chispa de ese concierto se sintió.

Y a mí, tener esta revelación, tras toda mi vida intuyendo y persiguiendo la chispa, me hizo de darme cuenta de algo más grande.

Me di cuenta de que la música, el cine, la literatura, el teatro y tantas otras artes son códigos de comunicación emocionales e implícitos, lenguajes para comunicar sin decir. Potentísimas herramientas para transmitir mensajes universales a través de una chispa mágica imperceptible y misteriosa que nace en el creador y brota en el receptor a través de sentir la emoción de su originalidad. Independientemente de diferencias culturales y de conocimientos específicos o verticales entre emisor y receptor. La conexión de las artes creativas ocurre a nivel transversal, a nivel emocional: a nivel humano.

A veces el mensaje es más explícito o más implícito para el receptor. Pero eso, en realidad, no importa. Porque las mejores historias son las que dejan la puerta abierta a la interpretación, las que invitan a su receptor a participar de la emoción de la creatividad, aportando su perspectiva subjetiva, a hacerlo suyo.

Esa comunicación emocional a bajo nivel que producen artes creativas como la música es la que se están perdiendo hoy muchas empresas que quieren conectar con sus clientes y empleados, pero lo hacen desde lo racional, desde los datos, desde los procesos, desde las puras tácticas de marketing, producto, precio, promoción o distribución; tácticas que son hoy, más que nunca, replicables, automatizables y sustituibles, y no transmiten emoción ninguna a las personas.

No estoy hablando de lo que se conoce en el mundo empresarial como *branding* o marca. Hay muchos profesionales creativos que generan profundas conexiones emocionales con otras personas y transmiten su originalidad a través de esa chispa misteriosa, sin ser o tener una marca.

De lo que hablo es de que la creatividad es un código de comunicación emocional con el receptor potentísimo, ya que, cuando algo es original, la emoción se transmite como una chispa, de forma misteriosa pero profundamente humana. Esa emoción compartida genera vínculos robustos y duraderos.

Y eso, amigos míos, es lo que ha querido, quiere y querrá conseguir absolutamente cualquier negocio de este planeta: vínculos emocionales, robustos y duraderos con sus clientes. Quizá ahora podamos entender, un poco mejor, por qué la creatividad es la habilidad transversal más buscada por las empresas.

Tras la revelación del concierto de Justice, seguí investigando sobre la banda, el álbum y el tema que generó la chispa revelada en mí. Algunas cosas de las que investigaba resonaban con mi revelación y me hacían entender por qué hicieron lo que hicieron en aquel concierto. Otras no y,

simplemente, hacía algunas hipótesis y me lo imaginaba yo. Reconstruía el camino de la creatividad original de los artistas en mi mente, sin dejar de sentir la chispa del concierto en mi corazón.

Los artistas siempre nos quieren transmitir algo de forma implícita, a través del código del lenguaje que es su arte. Quieren que sepamos algo que ellos saben o que lo intuyamos, lo imaginemos o, directamente, nos lo inventemos. No importa. Lo que importa es que sientas la chispa y que te emocione.

Nosotros vamos a aprender a sentir la chispa, a intuirlo. Pero también vamos a aprender a entenderla, a decodificarla, a entrenarla, a generarla y a saber cómo mantenerla.

Porque tras el concierto de Justice, apliqué mi revelación a otras chispas que había en mi pasado o que surgieron a partir de ahí. Cada vez que algo me tocaba la emoción me preguntaba “¿qué ha pasado aquí?” y buscaba patrones, modelos, ideas, hipótesis que pudieran tener sentido para explicar lo que ese creador me estaba tratando de decir a nivel profundo. Y también para entender el proceso creativo *racional* de ese creador.

Después de muchas chispas reveladas, llegué a un modelo único. Un modelo que los reunía a todos. Una versión esencial del camino con el que podemos codificar originalidad en nuestro día a día, en nuestra ideación y en nuestra propuesta de soluciones a nuestros retos y problemas reales, sea cual sea la disciplina, especialización, sector o empresa en el que trabajemos, sea cual sea nuestro puesto o función.

Ese modelo dibuja El camino de la creatividad: lo esencial para desarrollar una mente creativa.

Y yo quiero invitarte a que te sientas *sano y salvo* antes de comenzar a andar ese camino. Desde la humildad de considerarme un eterno aprendiz de todo, pero desde la tranquilidad de haber recorrido con éxito El camino de la creatividad en muchas ocasiones en mi vida y en mis proyectos profesionales.

El camino será incierto, complejo y, por momentos, misterioso. Pero recuerda que ya conoces el final, lo bueno: *la chispa* de la originalidad. Tenla presente en el camino.

Parte III.

El modelo.

Capítulo 9

Pensamiento lineal vs pensamiento creativo

Vamos a comprender el modelo de El camino de la creatividad desde el contraste con el pensamiento lineal.

Me encanta este modelo porque, de por sí, desmonta esquemas mentales que frecuentemente damos por supuestos.

Vamos a verlo con un ejemplo conceptual muy sencillo.



¿Cuál es el mejor camino para llegar del punto A al punto B?

Nuestro primer impulso es responder...



La línea recta.

Es lo que nos dice el instinto porque es lo que nos dicen las matemáticas, la experiencia y el sentido común.

Obviamente y, puesto que estás leyendo este capítulo llamado “Pensamiento lineal vs pensamiento creativo” de este libro titulado “El camino de la creatividad”, también estarás pensando que hay otra alternativa. Y quiero que te quedes con esa reflexión que recogeremos al final del camino: siempre hay otra alternativa.

Y es que, parémonos un momento a pensar en la cantidad de asunciones que hemos dado por buenas sin mayor pensamiento crítico para dar respuesta a esta pregunta:

- Hemos asumido que A y B existen.
- Hemos asumido que A y B son puntos.
- Hemos asumido que el punto A y el punto B son únicos.
- Hemos asumido que el punto A y el punto B están inmóviles.
- Hemos asumido que “el mejor” es “el más corto”.
- Hemos asumido que conocemos el medio: lo que hay entre el punto A y el punto B.
- Hemos asumido que ir del punto A al punto B es posible.
- Hemos asumido que se puede ir del punto A al punto B en línea recta.

Si cualquiera de estas asunciones no fuera correcta o cambiara en el tiempo, nuestra respuesta impulsiva dejaría de ser cierta.

¿Ves a dónde quiero llegar?

Llévate ahora este reto hipotético a un reto real de tu vida o tu trabajo:

- Necesitamos incrementar las ventas un 20% este trimestre.
- Necesitamos reducir los costes un 5% este año.
- Necesitamos lanzar este proyecto antes de final de año.

- Necesitamos reducir nuestro coste de adquisición de clientes un 50%.
- Necesitamos incrementar la eficiencia del sistema un 30%.

El pensamiento lineal siempre nos va a guiar por la ideación de soluciones más obvia, la que más confort nos da porque es lo que nos sugieren la experiencia pasada y el sentido común. Pero también es lo que nos dicta nuestro miedo a fallar, nuestro temor al “qué pensarán los demás” y nuestro vértigo a ampliar nuestra zona de confort. Y esto hará que nuestra ideación sea totalmente algorítmica, predecible y fácilmente replicable por nuestros competidores o por sistemas de Inteligencia Artificial que, sin duda, pensarán por esta vía más rápida y eficientemente que nosotros:

- Incrementemos los incentivos comerciales.
- Ampliemos el equipo comercial.
- Reduzcamos la plantilla.
- Hagamos que aumente la productividad de los equipos.
- Hagamos un plan de proyecto de mínimos.
- Optimicemos nuestro presupuesto de marketing en las campañas de adquisición.
- Optimicemos el rendimiento de los sistemas.

Enfoques de ideación lineales nos llevan a propuestas de soluciones conocidas y ciertas.

¿Ciertas? ¿En un contexto tan incierto como el que tenemos? No sé tú, pero yo no me lo creo.

Pensemos: ¿y si...?

- Surge un nuevo competidor este trimestre que arrastra todo el talento de nuestro equipo comercial con una propuesta de retribución innovadora, flexible y más ventajosa en el mercado.

- Cambian las leyes por las que podemos ejecutar EREs o ERTes debido a la incertidumbre macroeconómica, social y de salud pública.
- Aparecen nuevos actores, canales, dependencias que impactan en nuestro plan de proyecto sin que lo hubiéramos contemplado.
- Cambia el patrón de comportamiento online de los usuarios debido a una crisis reputacional, ética o de ciberseguridad de la mayor red social y los costes por click son impredecibles.
- La tecnología que utilizan tus sistemas se queda obsoleta y su fabricante decide no ofrecerte el soporte que tenía hasta ahora y tras 20 años “siendo siempre así”.

Todo esto son ejemplos genéricos e inventados, pero tan reales como el día a día de cualquier persona de negocios en nuestros tiempos.

El pensamiento lineal pudo garantizarnos cierta seguridad y estabilidad en el pasado, cuando las crisis y las revoluciones tecnológicas eran la excepción.

Hoy el paradigma ha cambiado radicalmente. Lo normal de nuestros tiempos es el cambio. Y, en un contexto de cambio continuo, el pensamiento lineal no nos garantiza ninguna seguridad, estabilidad ni certeza. De hecho, casi con certeza, tomemos una mala decisión si nos dejamos guiar por la ideación que nace del pensamiento lineal.



Por si fuera poco, tenemos una dificultad añadida: el problema o reto es cada vez más difícil de identificar, de aterrizar y de establecer por la estrategia empresarial tradicional.

Dicho de otra manera, el punto B es difuso. Podría existir o no existir. Podría ser único o múltiple. Podría estar en varios sitios a la vez, cambiar de lugar con el tiempo. B es el contexto VUCA ⁹ en el que vivimos.

B, en el contexto actual, podría ser cualquiera de estos retos:

- Necesitamos abrir una nueva línea de negocio para compensar la caída de clientes del negocio tradicional.
- Necesitamos monetizar nuestra comunidad digital.
- Me gustaría trabajar en algo que me gustara, en lo que aprendiera de verdad y en lo que sienta que contribuyo a una causa con sentido y en la que creo.

Todos ellos son retos mucho más abiertos que los inicialmente planteados en este capítulo. Y además, serán cambiantes en el tiempo. El punto B es totalmente desconocido. Pero, aun así, tenemos que avanzar.



Entonces qué: ¿una ración de pensamiento lineal?

No sé si a ti te habré convencido. Desde luego conmigo que no cuentan.

Por supuesto, existe una alternativa. Muchas, de hecho. Pero vamos a reducirlo a una: el pensamiento creativo. Y vamos a convenir la siguiente simplificación que nos ayudará a diferenciar bien ambos modelos:

- Pensamiento creativo es todo lo que no sea pensamiento lineal.
- Todo lo que no sea pensamiento creativo es pensamiento lineal.

Ya nos encargaremos, en el camino de la creatividad, de extraer todo el jugo que necesitamos del pensamiento creativo.

Con esto, estamos preparados para adentrarnos en el apasionante mundo del pensamiento creativo.

¿Listo? Vamos.

Capítulo 10

Divergencia y convergencia

El pensamiento creativo es la función generadora de nuestra inteligencia. Es decir, todos aquellos recursos y procesos que podemos poner al servicio de la ideación de soluciones originales a nuestros retos y problemas reales.

El pensamiento creativo es la alternativa al pensamiento lineal.

El pensamiento lineal es el camino aparentemente más corto, el más obvio, el más fácil de tomar, al que nos dirigen la experiencia pasada y el sentido común. Pero también el que surge de nuestro miedo a fallar, de nuestro temor al “¿qué pensarán los demás?” y de nuestro vértigo a ampliar nuestra zona de confort.

Miedos y comodidades. Tan humano como temerario en los tiempos que vivimos. Así que, si queremos que nuestro camino vaya por otro lado, vamos a tener que forzarlo.

Y, puesto que nosotros ya hemos visualizado el devenir del pensamiento lineal porque hemos reconocido lo cambiante e incierto del contexto, contamos con la ventaja de que queremos ir por el camino alternativo.

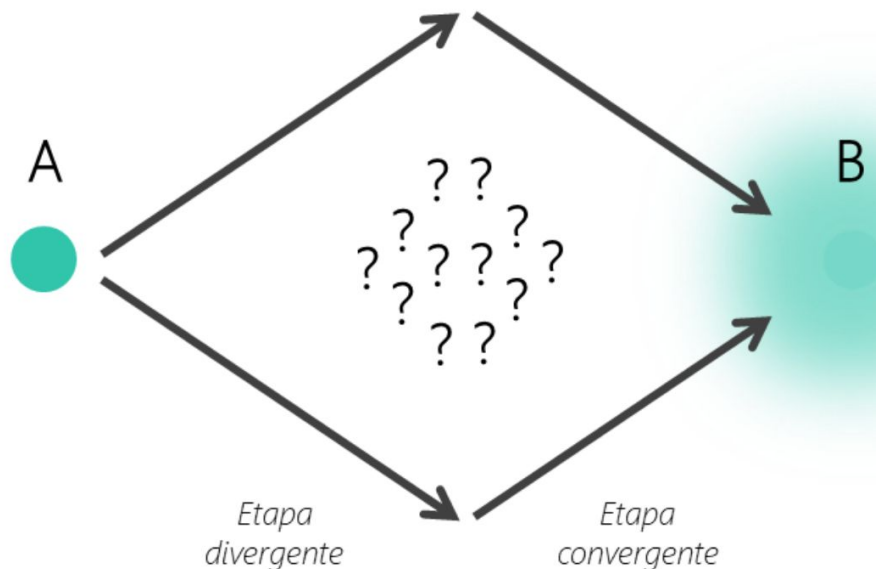
Esa voluntad es importante en el proceso de aprendizaje de cualquier disciplina, y también de la creatividad. Al principio, debemos añadir intención a recorrer el camino de la creatividad, el camino alternativo. Por mucho que no parezca natural. Más adelante en el proceso de aprendizaje,

el entrenamiento y la generación de hábitos nos harán ver el camino alternativo casi de forma intuitiva. Pero ahora necesitamos recordar que queremos salir del pensamiento lineal, para no caer en él. Y eso será útil al inicio del camino, al final y a lo largo del mismo.

El camino de la creatividad es un camino alternativo que nos permite explorar la incertidumbre y aprovecharla a nuestro favor. Una ruta que nos equipa para afrontar lo desconocido con valentía, alegría y confianza, pues es precisamente lo que no conocemos aun lo que aporta aprendizaje a nuestra mente; y la emoción por aprender es lo que fomenta la interconexión de ideas que aporta originalidad a nuestras propuestas.

El camino de la creatividad consta de dos etapas:

- Primero, una ruta divergente, de apertura, que parte de un problema o reto real y busca la pura generación de ideas alrededor de ese problema.
- Y luego, una ruta convergente, de cierre, que busca la selección de soluciones a ese problema o reto real, a partir de la ordenación de las ideas generadas en la etapa anterior.



Estas dos etapas dibujan un camino divergencia – convergencia que hacen tangible la definición esencial de creatividad con la que nos quedamos en la *intro* de este libro.

Como comenté también en la *intro* , el modelo divergencia – convergencia es un modelo ampliamente conocido y utilizado por disciplinas creativas como *Design Thinking* . Este libro no pretende reinventar la rueda en el modelo para fomentar el pensamiento creativo, sino apoyarse en un modelo ya validado y darle una vuelta de tuerca más, en mi opinión clave, para que seamos capaces de añadir a nuestra ideación de soluciones a problemas o retos reales, ese atributo *originales* que libera la chispa: ese gran hallazgo que intuimos y revelamos en la Parte II de este libro, y que nos conecta a nivel emocional con otras personas.

En los siguientes capítulos vamos a recorrer el modelo de El camino de la creatividad, pasando por sus dos etapas, divergencia y convergencia, aportando las herramientas esenciales para explorarlas, entrenarlas e interiorizarlas con éxito.

Para hacerlo, vamos a adoptar un enfoque innovador hacia ambas, pero sobre todo hacia la parte convergente, que es donde la mayoría de los equipos fallan y terminan utilizando el pensamiento lineal.

Y para eso vamos a utilizar la chispa.

Parte IV.

Divergencia,
esencial.

Capítulo 11

Divergencia: haz buenas preguntas

En divergencia no estamos buscando soluciones, sino ideas que luego puedan ayudarnos a crear mejores soluciones.

En divergencia no estamos buscando las ideas más completas, las más contundentes o las ideas mejores. No estamos buscando que sean buenas ideas. Ni siquiera que tengan sentido.

En divergencia buscamos cantidad de ideas. Cantidad sobre calidad. Es lo que debe primar en divergencia. Y para eso debemos permitirnos no juzgar las ideas que surgen en divergencia. Eso forma parte del proceso de selección y ordenación de ideas que abordaremos en la convergencia. Pero en divergencia lo que buscamos es tener el mayor volumen posible de ideas con los que más tarde alimentaremos ese proceso de selección y ordenación para generar las soluciones.

Hay múltiples herramientas, juegos, procesos y dinámicas para conseguir una divergencia amplia y diversa. Pero yo te voy a aportar la más esencial. La que las gobierna a todas ellas, porque todas ellas la tienen en su *core*, en su esencia como herramienta, juego, proceso o dinámica:

Haz buenas preguntas

Partiendo de cualquier problema o reto, una buena pregunta extrae nuevas ideas sobre las cuales podemos hacer nuevas buenas preguntas de

las cuales extraer nuevas ideas sobre las cuales podemos hacer nuevas buenas preguntas de las cuales...

Por esto se llama divergencia.

Pero basta de teoría. Vamos a jugar. Porque el aprendizaje de cualquier habilidad necesita de la acción y la mejor forma de hacer es jugando, liberando la emoción que fija el aprendizaje en nuestra memoria.

Y, por supuesto, la creatividad o habilidad de crear no es una excepción a esto.

Capítulo 12

El reto de los 15 círculos

Te propongo un ejercicio.

Antes, me dirijo un momento a cualquier lector de mi primer libro, Unleadership [10](#), que esté leyendo estas líneas. En Unleadership, este mismo ejercicio está incluido en el Pacto de Actitud que planteo antes del viaje de autodescubrimiento y liberación de la creatividad propia del líder. Si eres uno de esos lectores, te pido disculpas puesto que ya conocerás este reto. Sin embargo, he optado por no suprimirlo de ninguno de los dos libros, ya que su utilidad y aprendizajes son múltiples y creo que verlo desde las distintas perspectivas que ambos libros abordan es necesario y, en cualquier caso, enriquecedor.

Toma una hoja de papel y un lápiz. Dibuja 15 círculos dispuestos en 3x5 (3 filas de 5 círculos cada una). Busca también algo con lo que medir el tiempo a nivel de segundos.

El ejercicio consiste en que, desde que yo diga “ya”, pongas lo más rápido posible algo redondo en cada círculo.

¿Listo?

¡Ya!

Para cuando hayas completado los 15 círculos (y para el cronómetro), o bien cuando lleves 30 segundos, vayas por donde vayas.

Si has puesto algo así: “Balón, Sol, Tierra, Manzana, Perla, Rueda” y te has quedado en la segunda fila, que sepas que no estás solo, ya que éste es el camino que sigue la gran mayoría.

Pero fijémonos en lo que nos interesa aquí: los enfoques y caminos alternativos. Seguramente hayas puesto “Balón”, “Pelota”, “Bola” o similar... ¿has escrito todos los sinónimos de bola? Es más, ¿se te ha ocurrido escribir todos los posibles usos (deportes) de esa bola: “bola de tenis”, “bola de fútbol”, “bola de *basket*”, “bola de billar”, etc.?

De igual forma, una de las primeras ideas que se te habrán ocurrido habrá sido Sol, Tierra, Planeta o similar... ¿has escrito los 9 planetas? “Mercurio”, “Venus”, “Tierra”, “Marte”, “Júpiter”, “Saturno”, “Urano”, “Neptuno” y “Plutón”. Si no lo has hecho: ¿por qué no lo has hecho? Habrías avanzado muchos círculos de golpe.

Piénsalo: el enunciado del problema en este reto (lo que, en la vida real, podríamos equiparar al *brief* de un cliente o a la identificación de una oportunidad de negocio), no decía nada respecto a listar todos los elementos de una misma categoría (bola de..., 9 planetas). Solo pedía poner algo redondo en cada círculo y hacerlo de la forma más rápida posible.

De hecho, el enunciado ni siquiera decía “escribir”, sino “poner”, por lo que podríamos haber optado por un enfoque muchísimo más rápido e igual de válido, que es el de dibujar un pequeño círculo en cada uno de los 15 círculos. Sin duda, una solución original al reto. Aunque volvamos al mundo de las ideas, que es lo que nos ocupa ahora, a la divergencia.

Si hemos convenido, además, que en divergencia buscamos la mayor cantidad posible de ideas, no nos autolimitemos cuando estas ideas vengan espontáneamente. Apuntamos cada idea en un *post-it* y lo pegamos en la pared. Idea sacada de la mente y visualizada, idea que existe y que está a disposición del proceso creativo.

¿Parecían ideas obvias? ¿Repetitivas? ¿Absurdas? Estos son juicios o criterios con los que evaluar las ideas. Y eso forma parte de la etapa

convergente; los juicios o criterios de evaluación no están permitidos en la etapa divergente.

Es por esto por lo que un entorno de juego, inspirado por formas y colores e, incluso aderezado con algún elemento que anule la parte de la inteligencia que se encarga del juicio ejecutivo, se fomenta la ideación sin restricciones, que es lo esencial de la parte divergente del pensamiento creativo. Ahora entiendes el porqué de los sofás, futbolines, *post-its* de colores y la neverita de esa *parte creativa* de la oficina.

En el contexto de un proyecto, reto o problema real, estos juicios toman forma de criaturas mitológicas conocidas por todos: “eso es muy caro”, “eso ya se probó y no funcionó”, “eso es muy difícil”, “eso es una tontería”, etc. U otras igual de conocidas pero menos obvias como “aquí no lo hacemos así”, “eso es muy arriesgado”, “eso no lo va a comprar el gran jefe”, etc.

Cada vez que, dentro del marco de un problema a resolver con pensamiento creativo, en fase de divergencia, te asalte uno de estos juicios, piensa:

“¿Por qué no? Puede que este camino acabe llevando a algo original, que es lo que nos hará diferenciales”.

Esto es el primer paso para liberar tu creatividad.

Aprendizajes del reto

El reto de los 15 círculos es muy útil para darnos cuenta de hasta qué punto nos autolimitamos a la hora de idear posibles enfoques de soluciones a un problema, incluso dando por supuestas limitaciones que ni siquiera existían en el propio enunciado del problema. Y recordemos que ¡es el 90% de la gente la que se autoimpone ese camino preestablecido de la norma! La pregunta “¿por qué no?” es buena acompañante en estos primeros momentos de ideación en la fase divergente: ¡permitámonos ser creativos!

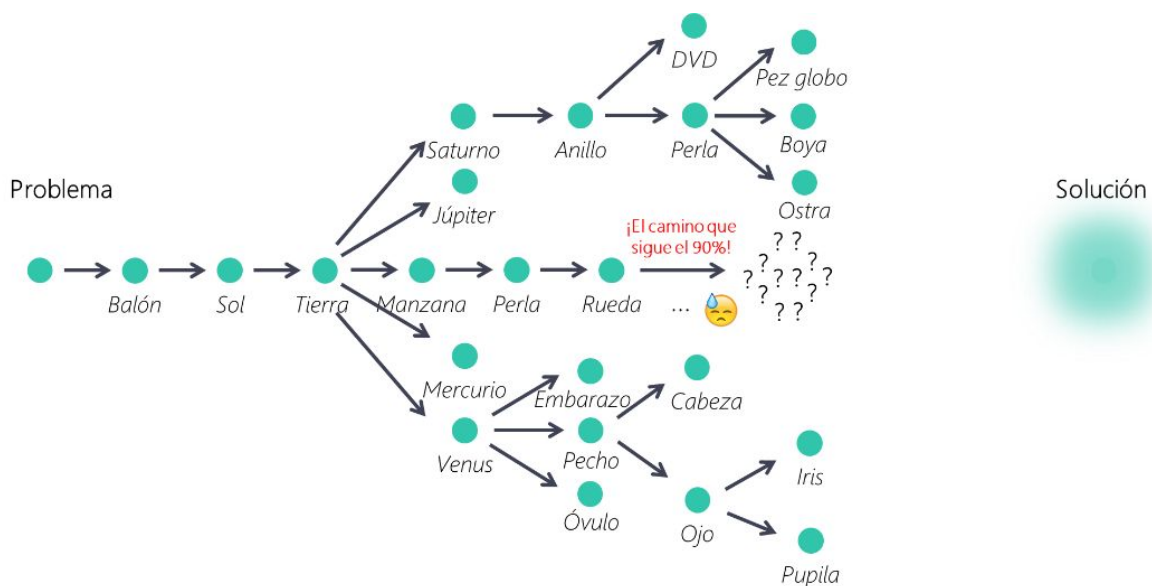
Pero hay algo más. Tomemos el ejemplo de los 9 planetas y visualicemos el camino mental en forma de árbol de posibilidades. Los 9 planetas nos hacen avanzar muy rápido porque nuestra mente los tiene aprendidos de corrido, *automatizados*. Abren el árbol y generan nuevas líneas de pensamiento de las que tirar.

Pero además, al pasar por Saturno, podríamos pensar en anillo, que también es redondo.

Siguiendo ese hilo mental, podríamos pensar en un anillo que contiene una perla natural, la cual proviene de una ostra, la cual convive en el medio marino con un pez globo. Todos ellos redondos.

Piensa que, en el contexto de un proyecto, reto o problema real, las ideas “Júpiter”, “Saturno”, “anillo”, “perla” y “ostra” podrían ser disparates, enfoques que ya se intentaron en el pasado y no funcionaron, ideas costosas, caminos largos y difíciles... Pero la idea “pez globo” podría ser la idea original y diferente que nos ayude a orientar la solución creativa al problema.

Por tanto, el camino para llegar a ella mereció la pena.



Volviendo a la divergencia, lo mismo podríamos hacer con otras ideas de este árbol. Fíjate en la cantidad de ideas que hemos generado simplemente dejando fluir el pensamiento divergente y lateral a través de hacer buenas preguntas, comparado con el número de ideas que tiene la vía “directa”, la del pensamiento lineal.

Irónicamente, ésta es la forma en la que funciona la Inteligencia Artificial: abriendo árboles de posibilidades y buscando maximizar su aprendizaje, sin limitarse por si esas ideas son “buenas” o “malas”. Esto, en el pensamiento creativo humano, corresponde a la fase de convergencia.

Para extraer un aprendizaje metodológico del reto de los 15 círculos que podamos extrapolar a cualquier reto, podemos identificar una lista de preguntas tipo que nos ayudarán en la fase de divergencia. Preguntas abiertas como:

- “¿Qué ... otros hay?”, en las que buscamos sinónimos, listas, etc.
- “¿Dónde ... más se ve?”, en las que queremos hallar parecidos, relacionados, etc.
- “¿Y si ... estuviera en ...?”, en las que perseguimos identificar nuevas categorías, contextos, etc.
- Además de la ya vista pregunta “¿Por qué no?”, que siempre nos permitirá seguir divergiendo.

Al final de este bloque tienes una lista de preguntas tipo que te pueden ayudar a comenzar y mantener la divergencia de cualquier proyecto al que quieras dar solución desde el pensamiento creativo.

Capítulo 13

El reto de la suma

Sigamos entrenando la herramienta esencial de nuestro pensamiento divergente (hacer buenas preguntas) con otros ejemplos sencillos.

¿Me das la solución al problema “ $10 + 10$ ”?

¿Me das otra posible solución?

¿Y otra posible solución?

No me he vuelto loco. Ya sé que sabes que $10 + 10$ son 20 y que ésa es la solución. Pero queremos encontrar enfoques y caminos alternativos. Y para ello tenemos que entrenar nuestra mente a hacer buenas preguntas, aunque el problema y su solución parezcan obvios. Por ejemplo:

- ¿En qué base están los números? Si la base es decimal (hecho que, de nuevo, has dado por supuesto, aunque el enunciado del problema no te lo decía), el resultado es 20. Pero si la base fuera binaria, 10 en binario es 2, de forma que $10 + 10$ son 4. Y si la base fuera ternaria el resultado de la suma sería 6. Etc. Te dejo la lógica matemática detrás de esto en una referencia [11](#) por si quieres consultarla.
- ¿Y si los números fueran horas? En ese caso la solución a este problema podría ser “las 8 de la tarde”.

- ¿Y si los números fueran minutos? Diez minutos es un periódico. En ese caso, diez y diez serían dos periódicos.

Aprendizajes del reto

Con tres preguntas “tontas”, tenemos más de cinco ideas diferentes, originales y válidas en el contexto de este reto. Cinco nuevos focos sobre los cuáles aplicar nuevas preguntas para seguir nuestro camino divergente.

El pensamiento lineal te dice que la solución de este reto es 20 y que además es una pérdida de tiempo aplicar divergencia a un reto tan obvio, ¿verdad?

Pues, incluso en los retos obvios, podemos entrenar nuestro pensamiento creativo, en particular, nuestra capacidad de hacer preguntas y ampliar la capacidad de nuestro pensamiento creativo.

Ahora entiendes ese *meme* que circula por Whatsapp y que dice:

Solo existen 10 tipos de personas: las que entienden binario y las que no

Creo que el mensaje va quedando claro: “haz buenas preguntas” para salirte de los caminos preestablecidos y hallar nuevas rutas, vías alternativas, caminos diferentes.

Para encontrar tu propia originalidad, has de permitirte buscarla.

Capítulo 14

El reto de la casa

Hagamos un último ejercicio.

Pinta una casa.

Pinta otra casa.

Pinta otra casa.

Pinta otra casa.

Pinta otra casa.

Sigo sin haberme vuelto loco.

Mira lo que has pintado.

Si en los 5 intentos has pintado un cuadrado con un triángulo abierto encima (o cualquiera de sus sucedáneos -en 3D, con puerta y ventanas, con chimenea, con jardín, etc.-), sigues en el camino del 90% y la Inteligencia Artificial ya se está frotando las manos contigo.



Si en, al menos, alguno de los intentos has pintado una casa con un enfoque diferente, ¡enhorabuena! Has liberado el pensamiento divergente que activa tu creatividad. Aunque solo sea porque el enunciado del problema te estaba aburriendo y, por tanto, forzando a hacer algo diferente. Ya aprenderemos a que salga más espontáneo.

Igual que hicimos con los otros ejemplos, piensa ahora en las preguntas que podríamos hacernos sobre la casa (“el problema”) para idear posibles soluciones alternativas:

- ¿Dónde está la casa?
 - En Wall Street: *rascacielos* .
 - En el polo norte: *iglú* .
 - En Hawaii: *cabaña tropical*.
 - En el mar: *barco vida a bordo*.
- ¿Quién vive en la casa?
 - Un pájaro: *nido*.
 - Un ratón: *agujero en la pared*.
 - Un sintecho: *caja de cartón*.
- ¿De qué época es la casa?
 - De la Prehistoria: *cueva*.
 - De hoy: *piso*.
 - Del futuro: *nave espacial*.



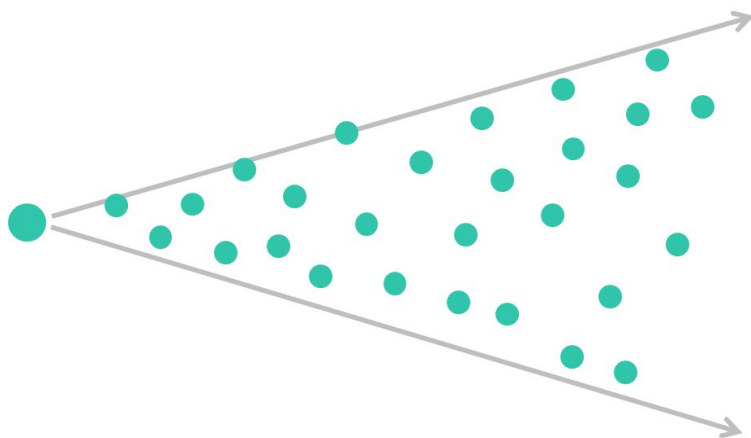
Y así podríamos seguir, haciendo nuevas preguntas y pensando en más ideas que las respondan. Abriendo el camino de divergencia que generan las preguntas y las ideas.

Las preguntas disparan nuevas ideas y nos ayudan en la divergencia. De cada pregunta podemos sacar un número de ideas y de cada idea, a su vez, otras ideas.

Aprendizajes del reto

Trata cada idea como un tesoro generador: un posible nuevo foco alrededor del que trabajar, sobre el cual hacer nuevas preguntas de las que saldrán nuevas ideas.

El objetivo de la fase de divergencia es multiplicar exponencialmente el número de ideas con cada etapa de preguntas (lo conseguiríamos, literalmente, si de todas y cada una de las ideas sacamos otras 2 -o 3, o 4, etc.-)



El pensamiento divergente toma forma de árbol de ideación exponencial

Capítulo 15

Divergencia: lo esencial

Lo esencial de la etapa divergente del pensamiento creativo es: hacer buenas preguntas.

Sabemos que una pregunta es buena en divergencia si nos abre nuevas líneas de pensamiento con las que seguir ideando. La forma del árbol de ideación es divergente, porque cada pregunta en una fase genera N nuevas ideas, sobre las que hacer preguntas de nuevo. La ideación es exponencial.

A lo largo de este bloque hemos visto algunas preguntas que podrían considerarse buenas con este criterio.

A continuación te resumo algunas buenas preguntas para que puedas inspirarte recordando los tres retos sobre los que hemos trabajado en este bloque, así como un último listado de preguntas tipo, más genéricas, para cualquier reto de tu día a día que puedes entrenar a abordar con pensamiento creativo.

Para tu *toolkit* creativo: Preguntas de divergencia

Listado de preguntas para ayudar con la divergencia a partir de un [reto] o [idea] determinados.

Reto de los 15 círculos

- ¿Qué otros como [idea] hay?
- ¿Qué tiene / de qué está formado [idea]?
- ¿Dónde más se puede ver [idea]?
- ¿Y si [idea] estuviera en la ciudad / país / continente ...?
- ¿Y si [idea] estuviera dentro de ...?
- ¿Y si idea fuera de ...?
- ¿Cómo se dice [idea] en otros idiomas?
- ¿Y si [idea] estuviera en el siglo ...?

Reto de la suma

- ¿Qué es un número? ¿Y si los números fueran ... (horas / minutos / kilos / centímetros / pascuales / vatios / etc.)?
- ¿En qué base están los números?
- ¿Qué es una suma?

Reto de la casa

- ¿Cómo es la casa?
- ¿De qué color es la casa?
- ¿Quién vive en la casa?
- ¿Dónde está la casa?
- ¿Cuánto vale la casa?
- ¿Cuándo existió la casa?
- ¿Para qué vale la casa?
- ¿Qué tiene la casa?

Más pequeños retos de tu día a día

- ¿Qué es [reto]?

- ¿Y si [reto] fuera ...?
- ¿Y si [reto] estuviera en ...?
- ¿Cómo se aborda [reto] en otros lugares (equipos, clases, colegios, universidades, empresas, ciudades, países, culturas, etc.)?
- ¿Por qué existe [reto]?
- ¿Para qué existe [reto]?
- ¿Cómo se dice [reto] en otros idiomas?
- ¿Y si [reto] existiera en otro siglo?
- ¿Cómo abordaron [reto] en el pasado? ¿Cómo se abordaría en el futuro?

Y más retos aún para un mayor pensamiento divergente

Espero que este bloque te haya servido de revulsivo, de *shock inicial* .

Pero quiero retarte a ir varios pasos más allá. Pues recuerda la definición básica pero cierta de la R.A.E.: creatividad es la actividad de crear. Y no hay creación sin acción.

Así que te invito a que hagas, a que tras hacerte algunas preguntas *teóricas* iniciales desde la *comodidad de tu sofá* , pases a la acción de una forma mucho más clara y frecuente en tu día a día, que adoptes un hábito de acción y pensamiento más divergente por defecto y que descubras nuevas preguntas que potenciarán aún más tu capacidad de divergencia a través de:

- Conocer a más personas y más diversas.
- Hablar y compartir tus proyectos con más personas con diferentes idiosincrasias y puntos de vista.
- Leer, escuchar y ver diversas fuentes.
- Probar a hacer más cosas que nunca habías hecho, tanto en el plano profesional (como, por ejemplo, asistir a ese curso que siempre te ha apetecido o probar a trabajar en un sector o departamento diferente a lo que ya conoces) como en el personal (probar nuevos hobbies,

visitar lugares nuevos, leer nuevos géneros, estudiar nuevos idiomas, etc.).

- En definitiva, tener una mentalidad de querer ampliar tu zona de confort para habilitar un pensamiento más divergente por defecto, que pueda inspirarnos más y mejores preguntas, las cuales puedan darnos más ideas que almacenar en la memoria y que, seguro, en algún momento ordenaremos y conectaremos de forma original).

Más adelante veremos por qué este hábito es una de las claves de las mentes creativas.

Capítulo 16

Entre dos tierras

Te dejo una última reflexión antes cerrar la divergencia.

Te invito a que incorpores el arte de hacer buenas preguntas a tu *toolkit* creativo y que lo entrenes hasta que hayas generado un hábito tal que tu pensamiento *por defecto* sea divergente.

Si haces buenas preguntas, generarás buenas ideas. Si almacenas buenas ideas en tu memoria, llegará el día en el que se te presente el reto adecuado para darle salida a esa idea, de la forma adecuada. Porque el pensamiento creativo *tira* de memoria cuando lo necesita. Y cuando la chispa te inspira, quieres tener la memoria bien cargada de ideas disponibles.

Y si no, la capacidad de hacer buenas preguntas que habrás desarrollado será siempre es una gran habilidad con la que contar.

Pero no te preocupes, que te prometí que nosotros no fallaríamos aquí y no nos vamos a quedar en la mera divergencia de ideas.

El punto en el que estamos ahora, la máxima divergencia, asusta, da vértigo y bloquea. Es la temida parálisis por análisis.

A lo largo de mi carrera profesional, he visto a muchísimos equipos en empresas fallar en este punto del proceso creativo por varias razones. Inician el proceso de divergencia con ánimo y alegría, pero luego...

- La pared tiene tantos post-its que da miedo mirarla y ya no sabemos ni las ideas que hay: se ha vuelto inmanejable.

- En algún punto los miembros del equipo dejaron de creer en el proceso creativo o nunca creyeron en él, y solo buscaban una forma más *cool* o democrática de dar salida a sus ideas preestablecidas.
- La jefa entra a la sala de la divergencia, una semana después de que les encargara el reto, y piensa en voz alta: “qué bonito todo esto... quiero llevar la propuesta al comité del viernes, por favor aseguraos de que la hemos podido revisar antes, cuando tengáis algo más aterrizado”. Momento pánico. Nos hemos quedado entre dos tierras: con la sensación de que llevamos una semana de tiempo invertido en un avance diferente y original, pero con la duda razonable de que no estamos, para nada, cerca de la solución al problema.



El resultado de cualquiera de estas situaciones es siempre el mismo: la convergencia se hace usando exactamente los mismos criterios que habríamos utilizado con el pensamiento lineal: ¿qué conocemos ya? ¿Qué tarda menos tiempo? ¿Qué cuesta menos dinero? ¿Qué es más fácil de hacer? ¿Qué es menos arriesgado?

Y los post-its de la sala de divergencia se quedan ahí, como quien ha tirado un cubo de pintura de colores a la pared: un intento frustrado de pensamiento creativo o, directamente, un paripé de pensamiento lineal cutremente disfrazado de pensamiento creativo. Muy bonito, muy artístico, pero nada accionable y cero útil.

Te reconozco algo: sin confianza creativa en uno mismo es muy difícil mantener la confianza en el proceso creativo en el punto de máxima divergencia. Si no tienes casos previos, problemas que hayas resuelto con éxito de forma creativa, éste punto de máxima incertidumbre es el que te hace dudar de tu propia capacidad creativa, de que embarcaros en ese enfoque creativo como equipo para resolver un problema real que sigue esperando solución, fuera buena idea. Estar entre dos tierras abre la puerta al fantasma de que “el pensamiento creativo no vale para resolver problemas reales” y al miedo al fracaso por intentar algo diferente a lo preestablecido, a lo que hace la mayoría porque es lo que se espera de ellos.

Estar entre dos tierras provoca una elección. Una elección valiente: entre hacer lo que el mundo espera de ti o lo que tú quieres hacer en el mundo; entre lo prediseñado, conocido, fácil, barato, rápido y lo original, lo único, lo que tiene chispa, lo que emociona; entre el pensamiento lineal y el camino de la creatividad.

Si elegimos escuchar a los fantasmas y al miedo, ya sabemos con qué criterios vamos a votar en este punto. Y si vamos a acabar pensando igual de linealmente que el 90%, mejor asumir desde el principio que nuestra propuesta será plana, sosa e indistinguible de la de la competencia y que nuestra labor será en breve fagocitada por la Inteligencia Artificial, y no perder el tiempo.

Nosotros no vamos a caer en esto. Te lo prometí y lo pienso cumplir.

Nosotros vamos a elegir el camino de la creatividad. Y lo vamos a recorrer con éxito.

Porque nosotros tenemos la chispa.

Y la chispa nos va a inspirar para aprender a converger como los mejores creativos. Literalmente. Artistas, escritores, músicos, cineastas, publicitarios, emprendedores... y de personas de carne y hueso como tú y como yo, que resolvieron sus problemas y retos con éxito, originalidad, elegancia, distinción... con creatividad.

¿Vamos a por ello?

Parte V.

Convergencia, esencial.

Capítulo 17

Convergencia: sintetiza patrones que funcionan

En convergencia no estamos buscando nuevas ideas, sino ordenar, seleccionar y conectar las ideas que ya tenemos para ayudarnos a crear soluciones originales a nuestro reto o problema real.

En convergencia, tradicionalmente, buscamos dos cosas:

- Identificar las mejores ideas de la etapa divergente, según unos criterios de selección X.
- Ordenarlas y conectarlas, de alguna forma, para generar esas posibles soluciones originales.

Nosotros vamos a buscar esto en nuestra convergencia creativa, pero no vamos a seguir el método tradicional. Nosotros vamos a *hackear* la curva de aprendizaje de la creatividad.

Ésta es una de las apuestas más decididas y creo que innovadoras y valientes de este libro y quiero compartir contigo las principales razones por las que he optado por ello:

- Determinar los criterios de selección X para, en base a ellos, identificar las mejores ideas de la etapa divergente, podría ser un reto que, en sí mismo, deberíamos abordar con pensamiento creativo y no con pensamiento lineal. Porque: ¿qué significa “las mejores ideas”? ¿Con qué criterios vamos a evaluar que los criterios de

selección son los mejores o los más adecuados? ¿Cómo aseguramos que esos criterios de selección responden ante la originalidad que busca el pensamiento creativo y no se deben a los criterios que nos habrían llevado inicialmente por el camino del pensamiento lineal (qué es más rápido, qué es más barato, qué es más conocido, qué es más fácil, etc.)? Creo que esta línea nos lleva a un callejón sin salida.

- Un sub-caso del anterior, pero que merece su punto a parte, es la dinámica, mayoritaria y lamentablemente extendida, de repartir N puntos adhesivos rojos a los miembros del equipo y pedirles que acudan a la pared a votar las ideas que les parezcan más interesantes. Vamos a ver:
 1. El aspecto de “la pared”, en este momento de -recordemos- máxima divergencia, tiene ya rango de Balrog, demonio tolkiano.
 2. Si todo el equipo acude a la vez a visitar al Balrog, estarán tan aturridos por la parálisis por análisis que querrán votar y salir de ahí cuanto antes. Además de que no es muy cómodo mirar a una pared de mil ideas con 10 o 15 cabezas delante y a los lados. Ya era incómodo antes del covid, pues ahora, conteniendo la respiración, más. Online tampoco arreglamos mucho.
 3. Si les enviamos uno a uno la cosa mejora un poco pero la presión social nos llevará irrevocablemente al final del camino de este tipo de convergencia (ver siguiente punto).
 4. *Social proof*. La gente va a votar lo que ya haya votado otra gente. Y si el criterio para dotar de originalidad a tus soluciones en todo un proceso creativo depende de este débil eslabón, más vale que los primeros votos vayan a una idea brillante. Una asunción demasiado remota como para

confiarle toda la responsabilidad de nuestra originalidad, ¿no crees?

5. Por último, somos humanos: nos enamoramos de nuestras propias ideas; y somos cómodos: algo dentro de nosotros mismos nos atrae hacia la selección de las ideas fáciles, baratas, rápidas, conocidas. Más si nosotros mismos seremos quienes, acabada la ideación creativa, se responsabilicen de transformarla en realidad (como suele ser, en la mayoría de los casos). Quizá nosotros mismos pusiéramos esas ideas en la pared, *astutamente*, cuando no había juicios para las ideas en divergencia, pensando: “ya haré que salgan seleccionadas después de todo esto; que no me quiero *comer el marrón* de tener que implementar una *marcianada* de idea”.
- Determinar los criterios de selección X para elegir los métodos de conexión de ideas podría ser otro reto que, en sí mismo, deberíamos abordar con pensamiento creativo y no con pensamiento lineal. Porque: ¿qué nos asegura que esos métodos son efectivos? Aquí está la clave para mí: la chispa es lo que nos asegura esto. Lo cual nos lleva a la última y definitiva razón para salirnos del enfoque tradicional de convergencia.
- Asegurar la chispa, la emoción del receptor o usuario de tu propuesta de solución, es el gran objetivo de todo el pensamiento creativo. Pero también es el gran elemento olvidado de los enfoques tradicionales de convergencia, que se limitan a sugerir modelos de interconexión de ideas que pierden de vista la chispa, la emoción del usuario receptor, el vínculo emocional que lo original produce entre personas. La chispa debe tener un lugar central en la convergencia. Y para eso, lo mejor es hackear la convergencia: darle la vuelta.

Lo esencial de la convergencia es:

Sintetiza patrones que funcionan

Buscamos la chispa, ¿verdad?

Pues partamos de ella.

Reconozcámosla en la creatividad de otras personas que a nosotros mismos nos genera esa emoción que provoca la chispa.

Y vayamos más allá: analicemos qué ha querido decirnos el creador de esa solución. Sinteticemos qué elementos ha usado para generar la chispa. Extraigamos el patrón de su creatividad que ha funcionado con nosotros porque nos ha emocionado. Y utilicémoslo en nuestro propio proceso creativo.

Pero basta de teoría de nuevo. Ahora vamos a disfrutar. Porque has llegado aquí tras intuir y revelar la chispa y tras adentrarte en la alegre pero incierta divergencia, has salido de estar entre dos tierras, has confiado en tu propia creatividad cuando la jefa apretaba con los tiempos... y la recompensa de todo eso viene ahora.

Relájate y disfruta. Porque en los próximos capítulos vamos a analizar acciones creativas de otros (emprendedores, artistas, músicos, cineastas, publicitarios o personas normales y corrientes... en esencia, mentes creativas en cuerpos de carne y hueso) y vamos a aprender de ellos, a identificar los elementos de sus acciones que generan la chispa y a sintetizar patrones creativos que podamos reutilizar en nuestro propio proceso creativo.

Bienvenido/a al *hackeo* de la convergencia.

Capítulo 18

El patrón de # *FuckThePoor*

Un hombre aparece por las calles de Londres repartiendo panfletos. Las personas que pasan a su lado le miran con cara de estupefacción. El hombre lleva colgado un gran cartel en el que se puede leer el mismo mensaje que predica en voz alta:

Fuck the poor (que les den a los pobres).

Algunos transeúntes comienzan a preguntarle:

- ¿Qué quiere decir con “que les den a los pobres”?

El hombre no hace otra cosa que repetir su mensaje:

- Fuck the poor, fuck them! (Que les den a los pobres, ¡que les den!).

Las personas empiezan a pararse para pedirle explicaciones más intensamente:

- ¿Qué se supone que tengo que hacer con esto?

- ¡Es asqueroso!

- Los pobres no tienen otra alternativa, ¡debería darles una manta o ayudarles a salir de la calle en vez estar ahí de pie como un idiota!

Un policía se para junto a él y le dice, muy serio:

- Esto no es respetuoso.

Un hombre de color, cuya cara refleja un visible cabreo, le increpa:

- Yo mismo he sido un sintecho durante dos años, ¡que te den a ti!

Esta escena forma parte de un experimento social para la campaña caritativa que “ *The Pillion Trust Charity* ” ¹² hizo hace algunos años para concienciación con la situación de los pobres y de la perspectiva que tomamos los que podemos ayudarles.

Las personas que pasan al lado del hombre-cartel con este mensaje tan ofensivo hacia los pobres, rechazan con la misma ofensividad verbal, tanto el mensaje como al hombre que lo promulga.

Lo que ocurre después es determinante en el experimento.

El mismo hombre cambia de cartel por uno que dice:

Help the poor (ayude a los pobres).

Aparece en la misma calle de Londres rodeado de transeúntes que pasan a su lado sin hablar con él, sin pararse, sin escucharle, sin mirarle, sin oírle, sin verle.

El hombre apela a la caridad de las personas a su alrededor con mensajes más directos:

- Help the poor folks, please! (Amigos, ayudad a los pobres, ¡por favor!).

- Has anybody some spare change? (¿Alguien tiene algo de suelto?).

Nadie se para.

La imagen se degrada a negro y se ve el lema de esta campaña:

We know you care (sabemos que te preocupa).

Please care enough to give (por favor, preocúpate como para donar).

La primera vez que vi esta campaña se me pusieron los pelos como escarpas y un nudo en la garganta que tardé un rato en deshacer. Aún me pasa, y eso que la he proyectado en muchísimas sesiones de pensamiento creativo con alumnos de muy distinta índole, pero siempre con el mismo resultado: pieles de gallina y nudos en la garganta.

Esta campaña toca la emoción a bajo nivel. Esta campaña tiene chispa.

Y si algo tiene chispa, hay que extraerle su patrón.

Veamos: ¿qué han hecho sus creadores para conseguirlo?

Ésta es una campaña de donación para los pobres. El problema de partida a resolver es la pobreza. Queremos contribuir a ello con donaciones de la gente.

El pensamiento lineal nos llevaría por el camino más obvio, el más directo, el más fácil o conocido, el más barato: salgamos a la calle a pedir dinero a la gente para ayudar a los pobres.

Cualquiera, en esto que llamamos el primer mundo, que haya salido a la calle a recaudar dinero, aunque sea por una buena causa, sabe lo duro que es hacer esto. Pasas a ser invisible para la gente. Y eso supone otro gran problema: quien trata de ayudar a los pobres ¿pasa a ser invisible para el resto de la gente! “Problemas del primer mundo”, supongo...

La solución obvia, la del pensamiento lineal, no ayuda mucho en esta ocasión. Ya que esta vez, es algo que probamos en el pasado y claramente no funcionó.

Así que necesitamos pensar por una ruta alternativa, la del pensamiento creativo.

¿Qué hicieron los creativos de esta campaña? Le dieron la vuelta al problema:

Help the poor □ Fuck the poor

Ayuda a los pobres □ Que les den a los pobres

Pensaron que con el mensaje contrario al perseguido conseguirían sacar a la gente de su indiferencia, aunque fuera hacia el rechazo. ¡Pero al menos ya estarán fuera de la terrible indiferencia que, sin duda, contribuye al gran problema de la pobreza!

Una vez ahí, “únicamente” tenemos que utilizar un buen *storytelling* para hacer a la gente recorrer el camino inverso, volver a darle la vuelta a la situación, para pasar del rechazo a la acción positiva, la donación, el objetivo de esta campaña:

Sabemos que te preocupa (de indiferencia a rechazo) .

Por favor, preocúpate como para donar (de rechazo a donación) .

Los creadores de esta campaña le dieron la vuelta al mensaje sobre el problema inicial para conseguir darle la vuelta al problema real de la indiferencia social ante el problema. Y luego le dieron la vuelta a la cabeza de la gente con el mensaje final.

Tocaron la emoción de muchas personas que, alguna vez, habían sido indiferentes con quien trataba de ayudar a los pobres. En particular, de 5.252.219 personas que han visualizado el vídeo de la campaña *#FuckThePoor* en Youtube a la fecha que escribo estas líneas, de los más de 255 millones de impresiones que consiguieron en medios gracias a ella, de los más de 200 mil euros en donaciones a la ONG para la que realizaron esta acción y del 572% más de donantes recurrentes a la ONG que consiguieron gracias a ella [13](#).

Esta maravillosa campaña fue creada por Andy Bird, Steve Moss, Jolyon Finch y otros colaboradores, de la agencia publicitaria Publicis London.

Con esta chispa de emoción que ha creado la campaña, te invito a que recorras conmigo el camino racional que me iluminó Justice aquella noche original, mágica, y así aprender la creatividad de los mejores:

¿Qué podemos aprender de este caso?

Démosle la vuelta al problema para conseguir dar la vuelta a la situación.

¿Cómo podemos llamar a este patrón creativo?

Negación.

¿Qué más ejemplos de soluciones, a lo largo de mi vida, me han tocado la emoción con un patrón similar?

Te invito a que lo pienses. Los ejemplos lo son todo cuando hacemos un ejercicio de abstracción tan fuerte como el que te plantea este libro.

Yo te doy los míos: en este caso, te voy a dar un ejemplo más que incorpora un pequeño giro adicional a la *mera* negación del problema. Por esto, por su elegancia y por su maravillosa labor social local, que creo que merece toda la visibilidad que se le pueda dar, voy a desarrollar el patrón de #EdiciónLimitada en su propio capítulo.

Capítulo 19

El patrón de #EdiciónLimitada

Capacis es una pequeña fundación española que trabaja con chicos y chicas jóvenes con una enfermedad rara llamada Inteligencia Límite ¹⁴.

Como ellos mismos describen:

*La inteligencia límite es una discapacidad
que no impide desarrollar capacidades excepcionales.*

Una parte muy importante de su labor es la concienciación social, necesaria para que el día a día de estos chicos se pueda desarrollar con la mayor normalidad, sean comprendidos, aceptados, valorados y potenciados y puedan acceder en la mayor igualdad de oportunidades a empleo, servicios y demás aspectos de la vida cotidiana.

Dentro de esa labor, Fundación Capacis tenía el reto de explicar una enfermedad desconocida para que fuera entendida, pero a la vez destacar la maravillosa capacidad y valor de las personas que la padecen.

After Share, la agencia de comunicación de Risto Mejide, colaboró *pro-bono* con Capacis para idear un concepto creativo que pudiera ayudarles en este reto.

Ese concepto es #EdiciónLimitada.

Intentemos pensar como lo hizo After Share en su día:

Capacis partía de un reto: La Inteligencia Límite es una discapacidad desconocida. Buscamos darle la vuelta al hecho de que sea desconocida, a

través de la concienciación que queremos hacer. Por tanto, ése es nuestro reto.

¿Y si le diéramos la vuelta a la propia discapacidad?

Ahora *enchufemos* la divergencia previa que probablemente hicieron con el planteamiento de preguntas y generación de ideas:

¿Qué conceptos similares a “límite” se nos ocurren?

Limitado.

Que algo sea limitado puede ser negativo (insuficiente, reducido) o algo positivo (exclusivo, excepcional). Ahí está el cierre de nuestra Negación en convergencia.

Precedido de la palabra “edición”, queda claro que el concepto apela a lo exclusivo, resaltando lo excepcional de la capacidad de los chicos, pese a su discapacidad -la Inteligencia Límite- que pasa a ser un brillante juego de palabras desde un foco creativo, original, humano y potente en esta pieza de comunicación. Algo que toca la emoción, despierta conciencia... resuelve el reto.

#EdiciónLimitada es un ejemplo sencillo y elegante del patrón creativo Negación que hemos visto en el capítulo anterior.

Personalmente tengo el privilegio de colaborar con Fundación Capacis, intentando aportar mi granito de arena a difundir su mensaje de concienciación y su gran labor con estos chavales que merecen una oportunidad en las misma igualdad de condiciones que el resto.

Sirva este capítulo de homenaje a esa gran labor cuya comunicación tuvieron, además, la valentía de afrontar por el camino de la creatividad.

Yo soy #EdiciónLimitada ¹⁵.

Capítulo 20

El patrón del anuncio del Atleti

Suena una suave melodía mientras en pantalla se suceden una serie de imágenes que acompañan visualmente la narración de la voz de un hombre mayor. Éste dice:

“A los 63 años me quité del tabaco.

No fue fácil, pero lo conseguí.

Cuando cumplí 70 dejé el anís.

Con fuerza de voluntad me quité hasta el vinito de las comidas.

He conseguido superar la sal, el café, las apuestas y las cartas.”

La narración hace un pequeño silencio y a continuación se oye de fondo la narración de un partido de fútbol y al hombre mayor en su sofá viendo la televisión con sus zapatillas de estar por casa.

“Pero el puñetero Atleti...” – añade la narración del hombre, mientras se le ve lamentándose por una ocasión que su equipo acaba de fallar.

La imagen se va a negro y la música, que continúa de fondo, dice entonces:

“...to the long winding road; I’ll go back to the place where the memories have grown” (“...al camino largo y sinuoso; volveré al lugar donde los recuerdos han crecido”). Curioso y precioso paralelismo con El camino de la creatividad.

Mientras tanto, sobreimpresionado en pantalla aparece un mensaje:

“Me mata. Me da la vida.”

Aparece de nuevo el hombre, de espaldas, alejándose despacio por el pasillo de su casa y debajo se ve sobreimpresionado:

“D. Agustín de la Fuente Quintana.

Socio N°1 del Atlético de Madrid”.

Concluye la canción con el escudo del Atlético de Madrid sobreimpresionado en la pantalla negra.

He visto este *spot* , en apenas un minuto que tiene de duración, poner los pelos de punta y hacer llorar de la emoción al más madridista e, incluso, a personas a las que no les gusta el fútbol.

Allí donde están estos síntomas está la chispa. Y allí donde está la chispa estamos nosotros para sintetizar su patrón.

¿Por qué nos emociona este anuncio?

Es obvio que contiene algunos elementos que establecen el escenario ideal para ello: la música lenta y melódica, la narración de la voz de un hombre mayor, que aparezca en su casa en un ambiente íntimo, el hecho de que luego nos digan que es el primer socio de un club centenario como el Atlético de Madrid, etc.

Pero hay algo más, algo que se cuela en nuestra mente a más bajo nivel, sin que le hayamos dado permiso, que le lanza un mensaje subliminal a nuestra emoción.

La historia que nos cuenta D. Agustín es una historia de lucha y superación. Narra cómo, con la edad, ha ido quitándose pequeños placeres de la vida. El tabaco, el vinito de las comidas, la sal, las cartas... Todos sabemos que son hábitos que perjudican nuestra salud, pero aun así muchos

los tenemos, precisamente porque, en su justa medida, son pequeños placeres de la vida.

Sin embargo, cuando llega al Atleti, no puede decir que haya conseguido quitárselo. Él mismo le llama, cariñosamente “el puñetero Atleti”.

Eso es lo que refleja el título del *spot* que aparece tras esta frase de D. Agustín: “Me mata. Me da la vida”.

Y eso es, exactamente, lo que significa el sentimiento atlético: la paradoja del sufrimiento y la alegría de ser aficionado del equipo.

El *spot* “Me mata. Me da la vida” ¹⁶ fue creado por la agencia de comunicación española Sra. Rushmore para el Atlético de Madrid.

La relación entre la agencia y el club va mucho más allá de este anuncio, con otros anuncios famosos como el “Ya estamos aquí” o el “Papá, ¿por qué somos del Atleti?”, con los que ambas entidades se han granjeado numerosos premios publicitarios.

El anuncio “Me mata. Me da la vida” era una campaña de las llamadas “de marca”, cuyo objetivo (reto o problema) era avivar ese sentimiento de pertenencia de la afición atlética.

En esta pieza de comunicación hay un clarísimo patrón que no debemos dejar pasar de largo para nuestro *toolkit* creativo. Así que vamos, de nuevo, a imaginarnos en la piel del artista (en este caso, de los creativos de la agencia publicitaria Sra. Rushmore) y vamos a dar nombre racional a lo que hemos visto que nos toca la emoción.

¿Qué podemos aprender de este caso?

Confrontemos dos realidades contrapuestas de nuestro reto para crear un dilema (“me mata, me da la vida”) que toque la emoción y que se resuelva gracias a nuestra solución.

¿Cómo podemos llamar a este patrón creativo?

Versus .

¿Qué más ejemplos de soluciones, a lo largo de mi vida, me han tocado la emoción con un patrón similar?

Descubrí este anuncio, de 2004, gracias a Santiago Cosme, un creativo publicitario español al que conocí de casualidad en el festival *Mad Cool* (en el que, como puedes comprobar, se me ocurren un montón de ideas; para que luego digan que no se debe mezclar trabajo y placer).

Cuando lo busqué en LinkedIn para conectar, su descripción era de lo más original. Decía algo así como:

Enseño cosas que no están en Google o Wikipedia.

Lo leí varias veces y me di cuenta de que estaba apoyándose en un dilema, implícito en esa descripción, para precisamente resolverlo con su propuesta profesional en su faceta de docente.

El dilema consiste en que hoy en día, básicamente, cualquier cosa está en Internet. Y cualquier persona con conexión a Internet y capacidad de hacer buenas búsquedas e investigar las respuestas puede aprender de prácticamente cualquier cosa.

En este contexto, ¿cómo diferenciar tus servicios como profesor? El reto era, en este caso, el propio dilema.

Despejando la x , él dio con esta descripción que considero otro buen ejemplo del patrón *Versus* que hemos sintetizado del anuncio del Atleti ya que resuelve, con originalidad, un dilema (aparentemente, un callejón sin salida) apelando, con elegancia, a la curiosidad del alumno por aprender “algo más” y posicionando, por tanto, sus servicios como algo que se sale del dilema.

Objetivo cumplido, creativamente.

Capítulo 21

El patrón del *Jobfulness*

Caroline Ladousse fue una de las primeras personas a las que decididamente elegí conocer en el plano profesional. Fue poco después de comenzar mi emprendimiento en aún no sabía muy bien qué. Pero con gran convencimiento de que estaba haciendo lo adecuado.

Recuerdo dar con su perfil en LinkedIn y respirar algo diferente, original y atractivo. En él, Caroline hablaba de emprendimiento, de autoconocimiento, de pasiones, de talentos... me estaba inspirando mucho la descripción de su perfil.

Creo que, hasta aquel momento, yo había hecho mucho *networking amarrategui*. A los eventos presenciales había solido ir con la etiqueta de “cliente”, lo que me debió hacer pensar (hoy sé que equivocadamente) “son los demás los que quieren conectar conmigo”.

Mi red de contactos en LinkedIn ya era relativamente amplia, pero siempre dentro de mi terreno de juego, lo conocido para mí. Es decir, no me forzaba a ampliar mi zona de confort, en lo que al *networking* se refiere.

Cuando di con el perfil de Caroline en LinkedIn ocurrió algo que me hizo querer cambiar esto al instante. “Tengo que conocer a esta persona”, sentí.

Ese algo fue la chispa. Y la chispa, que venía cocinándose con el discurso descrito en su perfil sobre su forma de entender el

emprendimiento, desde el autoconocimiento, las pasiones y los talentos individuales, surgió cuando leí una palabra muy concreta en su perfil: *Jobfulness* .

Me sonó muy bien. Era 2017, la época en la que -al menos en mi caso- el *mindfulness* surgió cobrando cierta importancia en el plano personal y también en el profesional. Parar para observar y pensar para ver por dónde quería continuar era algo que llevaba muchos años de carrera profesional queriendo hacer. Por fin, en 2017, conseguí hacerlo de verdad, de forma intencionada, consciente y sincera. Y la práctica de *mindfulness* fue una gran compañera en aquella época.

Jobfulness era un término que resonó conmigo al instante. Sonaba a aplicar los principios de *mindfulness* en el trabajo. Y eso sonaba bien, tenía sentido. Ya entonces empezaba a darme cuenta de que hay poco de “parar a observar y pensar de verdad para ver por dónde continuar” en el mundo empresarial. *Jobfulness* me pareció muy potente y muy necesario.

Recuerdo ver el símbolo ® al lado del término *Jobfulness* en el perfil de Caroline. Intuía que había desarrollado una metodología alrededor de todo este enfoque, le había dado un nombre creativo y lo había patentado.

Y recuerdo que esto fue el factor decisivo para salir de mi zona de confort, al instante, y escribirla por LinkedIn. “Seguro que aprendo muchas cosas buenas de ella”, pensé. Podía no recibir respuesta de su parte, o hacerlo pero no encontrar o aprender lo que esperaba. Pero yo intuía que no iba a ser así. Y, efectivamente, no fue así. La magia de LinkedIn, supongo.

Fui a verla al coworking donde trabajaba y charlamos de muchos aspectos del mundo empresarial, de mi plan de emprendimiento, del suyo... y por supuesto, le pregunté por el término *Jobfulness* , que, tal y como me explicó, albergaba dentro exactamente lo que transmitía por fuera: trabajar de tus pasiones y con tus talentos para tener una vida profesional plena.

Como emprendedora, Caroline tenía un reto a la hora de transmitir una nueva disciplina, una metodología que ella misma había creado para aportar

innovación a la forma de trabajar, al enfoque tradicional del trabajo y del desarrollo del talento. Un enfoque más personal, consciente, *mindful* y con sentido para todos aquéllos que, en el siglo XXI, buscamos una forma de trabajar más balanceada con quiénes somos como personas y no por ello menos profesional.

Caroline resolvió su reto con una sola palabra. Un término que, además de ayudarla a comunicar de un vistazo el enfoque de su metodología, sonaba atractivo, original... tenía chispa. Caroline Ladousse resolvió su reto con creatividad.

¿Qué podemos aprender de este caso?

Probemos a mezclar dos ideas, ingredientes, conceptos o disciplinas que, aparentemente, no tengan mucho que ver (como trabajo y *mindfulness*) e intentemos sacar un nuevo concepto original de la mezcla.

¿Cómo podemos llamar a este patrón creativo?

Gin Tonic (¿por qué no? Vuelve a leer el párrafo anterior. ¿Cómo crees que se descubrió que la ginebra y la tónica combinan bien? ¡Probando! Probando se crea y nosotros ¡estamos creando!).

¿Qué más ejemplos de soluciones, a lo largo de mi vida, me han tocado la emoción con un patrón similar?

Ya que en este capítulo he mencionado mi faceta de cliente más sibarita, voy a mencionar otra de la que me siento más orgulloso.

En un proyecto para el que trabajé en 2018, tenía el reto de comunicar una solución de ciberseguridad en el hogar para clientes residenciales.

El mundo de la ciberseguridad es técnico, complejo y enmarañado. Al final, la misión de la ciberseguridad es proteger la vida digital de personas y negocios de “los malos”, los ciberdelincuentes: personas que ponen su alta

capacidad intelectual al servicio de un negocio ilegal y dañino como es el cibercrimen, que mueve muchos millones de dólares y que crece año tras año ante el desconocimiento de cientos de millones de personas online. Sin duda, uno de los grandes problemas de nuestro tiempo.

En los años 90, cuando nuestro PC era infectado por un virus, éste iba lento y comenzaba a hacer cosas extrañas como escupir *pop-ups* o pantallazos azules con errores fatales. Poco menos que nos salía una calavera en la pantalla riéndose y diciendo “ha sido usted infectado”.

Formateo, antivirus y a seguir con nuestra vida. Qué tiempos aquéllos, los de la ciberdelincuencia de patio de colegio.

Hoy en día los virus no actúan así. Tu portátil o tu *smartphone* puede tener instalado *software* malicioso de páginas que hayas visitado sin que tú tengas ni la más remota sospecha. Este *malware* puede estar robando tus datos personales digitales como contraseñas, claves de acceso a tu banca online o tus redes sociales, archivos privados y confidenciales de tu trabajo, etc.

¿En *shock* ?

Éste era mi reto en 2018. El cibercrimen estaba más profesionalizado que nunca y el nivel de concienciación del usuario final respecto a la necesidad de proteger su vida digital con soluciones completas de ciberseguridad era preocupantemente bajo. No solo esto, sino que a menudo ocurre que oímos términos técnicos como “ciberseguridad”, “*malware*” o “datos personales” y tendemos a pensar que la cosa no va con nosotros. Quizá porque son complejos y no los entendemos. Quizá porque pensamos “¿qué irá un ciberdelincuente a robarme a mí, si no tengo nada digital de valor?”

Gran error. Todo el que tenga vida digital es objetivo lucrativo del cibercrimen. Desde robar capacidad de tu CPU para minar criptomonedas, pasando por robar tus datos personales para venderlos junto con miles más a empresas terceras sin tu consentimiento, hasta poder pedirte un rescate

para devolverte tu cuenta de LinkedIn, las fotos de tus hijos o los archivos confidenciales de tu trabajo.

Claro, yo no tenía todo este espacio para explicarle a los clientes lo que es la ciberseguridad y porqué es tan fundamental para ellos.

Buscaba un soporte visual para conseguir esa concienciación con la necesidad de la ciberseguridad, que lo comunicara de forma sencilla y escueta pero cercana y entendible por cualquiera.

De alguna forma, necesitaba que toda esa complejidad técnica que hay detrás de la ciberseguridad, se ocultara y se simplificara a ojos del usuario final.

Tras mucha reflexión sobre el problema y ser capaz de plasmarlo en un buen *brief* de comunicación, llegaron las propuestas de las agencias. Una de ellas me enamoró: la de la agencia creativa británica King, Campbell & Friends llamada “ *vs Digital Evils* ” (contra los malos digitales).

Esta propuesta trajo a escena el mundo de los videojuegos en 8-bits, un mundo simplificado en el que el protagonista solía ser atacado por malos de todo pelaje pero en el que, pese a todo, el protagonista siempre ganaba.

King, Campbell & Friends utilizó terminología del mundo de los videojuegos para comunicar aspectos técnicos complejos del mundo de la ciberseguridad, para que fueran mejor entendidos por cualquier usuario residencial:

- *Level Up* : contrata una solución de ciberseguridad.
- Vidas extra ilimitadas: la solución es gratis, no hay necesidad de *insert coin* .
- *Ready player one* : navega por internet libre de riesgos.
- Etc.

Un gran ejemplo del patrón creativo *Gin Tonic* que acabamos de ver: mezclar dos disciplinas que, a priori, no tienen nada que ver (como la

ciberseguridad y los videojuegos 8-bit) y crear un nuevo mundo o concepto de la mezcla que resuelve el reto.

La ejecución fue tan brillante como la propuesta. El resultado puede verse en el canal de Youtube personal de Chema Alonso [17](#), jefe ejecutivo de la unidad de ciberseguridad de Telefónica para la que trabajé junto con la compañía global de ciberseguridad McAfee en este proyecto.

Él también debió percibir la chispa creativa de esta fantástica pieza de comunicación. Para que luego digan que la creatividad no se lleva bien con los altos cargos de las grandes empresas.

Capítulo 22

El patrón de Nettit

Imagina que eres dueño o dueña de un pequeño negocio que lleva años operando en el sector de bienes consumibles.

No sería extraño encontrar un balance financiero que reflejara una alta carga de movimientos de clientes y proveedores. Dicho de otra forma, tu empresa debe mucho dinero y a tu empresa le deben mucho dinero. Esa situación no es muy deseable para lo que denominaríamos un flujo de caja sano, como se puede intuir.

Ahora imagina la situación de otros pequeños negocios del mismo sector o de sectores similares a nivel de fragmentación y saturación de la cadena de valor. La situación de la tesorería de tu empresa se puede ver replicada en muchas otras de estas empresas: deben mucho dinero y, a la vez, le deben mucho dinero.

Esta situación repetida y repetida puede llegar a hacer insostenible todo un sector de la economía. Por mucho que los negocios estén teóricamente sanos y los balances cuadren financieramente, si las deudas son elevadas y no se compensan con el flujo de caja real entrante, esos negocios pueden tener un serio problema de solvencia que podría llevarlos, en muchos casos, a la quiebra.

Éste es el problema que varios intraemprendedores del Grupo Everis detectaron en múltiples industrias.

De alguna forma, se había dado por hecho que soportar los períodos de pago de los clientes era una práctica aceptable en cualquier negocio. La responsabilidad de la deuda recaía sobre el proveedor y el problema se extendía y se agrandaba a lo largo de toda la cadena de valor de cada vez más sectores.

Buscando solución a este problema nació Netti.

El equipo de intraemprendedores diseñó una solución tecnológica que resolvía el problema: si yo soy una empresa A que tiene una deuda con la empresa B, la cual a su vez tiene una deuda con la empresa C... la cual a su vez tiene una deuda con la empresa H, la cual a su vez tiene una deuda con la empresa A, podemos hacer que esas deudas se cancelen de forma circular y sin tesorería (sin emitir pagos reales) y estaremos resolviendo de golpe dos problemas de cada una de esas empresas: que le deben dinero y que ellas deben dinero.

Incorporando tecnología para identificar esos círculos o celdas de deuda, consiguieron crear un sistema eficiente en el que poder introducir, de forma muy ágil, una solución de mucho valor en varios sectores con ese mismo problema.

Netti, actualmente llamada BilliB [¹⁸](#), estableció una *joint venture* con Bankia, opera con éxito en varios sectores y países y ha diversificado su propuesta de valor a otros servicios.

Hace años tuve la suerte de conocer a Óscar del Barrio, uno de los intraemprendedores fundadores de esta original iniciativa en una comida de negocios. Mi conocimiento financiero es muy limitado y, en ese momento, lo era más aún.

Pero cuando Óscar me contó esta historia del problema que querían resolver en múltiples industrias y la elegancia de la solución que habían ideado, con ese brillo en los ojos, algo se me movió por dentro y dije por fuera el clásico: “¡qué bueno!”.

Ahí estaba la chispa.

Nettit era la propuesta de valor de un producto tecnológico financiero. Pero era algo más: una solución original a un problema real y grande de las empresas de prácticamente cualquier país en el mundo. Era una solución a la que unos intraemprendedores habían llegado con creatividad.

Y puesto que la chispa aparece cuando ella lo decide, no debemos dejar escapar la oportunidad de entender su patrón y sintetizarlo para utilizarlo en nuestro propio pensamiento creativo futuro. Así que vamos a ello, de la mano de Óscar y sus compañeros.

¿Qué podemos aprender de este caso?

Busquemos celdas de problemas que se interrelacionen entre sí de forma circular y encontremos, a través de esas interrelaciones, la forma de desbloquearlos todos de golpe.

¿Cómo podemos llamar a este patrón creativo?

Desbloqueo circular.

¿Qué más ejemplos de soluciones, a lo largo de mi vida, me han tocado la emoción con un patrón similar?

Hasta el momento hemos visto ejemplos de campañas de comunicación y de propuestas de valor de productos o servicios que fueron resueltos con creatividad gracias a la síntesis de patrones. Es decir, soluciones del mundo ejecutivo o emprendedor: del mundo de los negocios.

Quiero aprovechar lo que resta de bloque para dar otros ejemplos que se salgan del entorno empresarial. Porque la creatividad vale para mucho más que para ganar dinero.

Y me gustaría empezar por el ejemplo de una situación personal que pude resolver con éxito gracias al patrón creativo Desbloqueo circular.

Hace algunos veranos me fui de vacaciones con mi familia a Grecia. Nos fuimos a una isla perdida de las Espóradas y pasamos dos semanas

maravillosas.

Eso sí, el viaje no es del todo fácil: dos vuelos, un ferry y dos taxis, al menos. De ida, lo llevamos muy bien. Pero a la vuelta teníamos ni más ni menos que 9 horas de escala en Atenas que se presentaban muy largas, en medio de todo ese recorrido.

Éste fue nuestro *Traveller Journey* mental (imagina la conversación entre Amaya, mi pareja, y yo en ese momento):

- 9 horas no es demasiado tiempo si te planteas ir del aeropuerto al centro de Atenas, ver Atenas, comer y volver al aeropuerto para no perder el vuelo de conexión. Pero, desde luego, es mucho tiempo si te planteas quedarte en el aeropuerto esperando. Y más con dos niños pequeños.
- Además, estábamos en Atenas y no lo conocíamos... “¡venga, vamos! Y veamos, aunque solo sea, el Acrópolis”. A ambos nos chispearon los ojos.
- “¡Uf! Pero espera, seguro que hay cola para entrar y... ¡estamos a 4 de agosto y vamos con dos niños pequeños! Nos va a dar algo del calor que hará”.
- “Bueno... en realidad tampoco tenemos tanto tiempo si queremos hacer todo eso, así que mejor ¡nos quedamos en el aeropuerto!”.

Momento en el cual nos quedamos con una sensación de extraño confort. Sí, con esa decisión fácil nos hemos ahorrado la incomodidad del viaje al centro, el calor, las colas del Acrópolis, el transporte y el trajín de andar con los niños de arriba para abajo.

Pero ¿qué fue de aquel subidón de adrenalina que nos dio cuando dijimos “¡venga, veamos el Acrópolis ya que estamos aquí!”? En realidad, no nos apetecía quedarnos en el aeropuerto, pero nos habíamos engañado a nosotros mismos diciendo al principio que 9 horas eran mucho tiempo para estar en el aeropuerto y pensando al final que 9 horas no era tanto tiempo

para quedarnos en el mismo, solo para ahorrarnos el esfuerzo de “lo malo del viaje”.



Nos habíamos dejado llevar momentáneamente por el confort del pensamiento lineal, por la solución fácil y cómoda, y habíamos explorado mentalmente un montón de problemas (y descubierto, de paso, un deseo como era ver el Acrópolis), que empezaban y terminaban en el mismo punto: estar en el aeropuerto de Atenas durante 9 horas.

Espera: un montón de problemas que empiezan y terminan en el mismo punto... eso es un círculo de problemas. ¡Bingo! ¡Ahí está el patrón del Desbloqueo circular! Salgamos del falso confort y pensemos un poco más, ahora por el camino de la creatividad.

Vamos a pintarlo así, en forma de círculo de problemas y vamos a ver qué soluciones podemos idear para desbloquearlos:

- Problema 1: en el aeropuerto de Atenas mucho tiempo.

- Deseo 1: estaría muy bien ver el Acrópolis, ya que estamos en Atenas y no lo conocemos.
- Problema 2: en el Acrópolis seguro que hay mucha gente y cola para entrar.
- Problema 3: es 4 de agosto, va a hacer muchísimo calor, como para pasarlo en una cola y con niños.
- Problema 4: quedémonos en el aeropuerto para evitar todo esto.

Ahora, fijémonos en las interrelaciones de ese círculo de problemas y hagámonos preguntas para intentar encontrar soluciones que desbloqueen uno o varios problemas entre sí:

- ¿Qué podemos hacer para ver el Acrópolis sin hacer la cola? Verlo sin entrar.
- ¿Realmente necesitamos entrar al Acrópolis, tocarlo? No, solo queremos verlo.
- Por otro lado, sí que va a hacer mucho calor y, estando con los niños, va a ser muy pesado: ¿qué hacemos con los niños cuando hace calor? Ir a la piscina.

¡Bien! Hemos pasado de tener un montón de problemas y un deseo a tener varias ideas de las que podemos tirar:

Queremos ver el Acrópolis y queremos ir a la piscina.

Queremos ver el Acrópolis desde una piscina.

Piscina con vistas al Acrópolis.

Rooftop pools cerca del Acrópolis.

Buscar en Google Maps “rooftop pools” en la zona del Acrópolis.

Et voilà ! Ahí está nuestra solución creativa utilizando el patrón de Desbloqueo circular. Fuimos al centro de Atenas, fuimos a la zona del

Acrópolis, entramos en un hotel con piscina en la azotea y nos bañamos tomando algo con unas increíbles vistas al Acrópolis [19](#).

El patrón de una situación común de bloqueo en cualquier viaje personal familiar, resuelta gracias a disponer de recursos al servicio de nuestro pensamiento creativo.

Capítulo 23

El patrón de Sospechosos Habituales

Aviso: este capítulo puede hacer un pelín de spoiler si no has visto la película Sospechosos Habituales. Trataré de que sea mínimo, pero algo de spoiler será necesario para entender el patrón. De todas formas, si no has visto la película y no te gustan los spoilers, puedes saltarte este capítulo y leerlo una vez la hayas visto (¡es un películón!).

La película Sospechosos Habituales es el desarrollo de una historia que Verbal Kint (Kevin Spacey), un pequeño estafador lisiado, les cuenta a dos agentes de la policía de Los Ángeles en un interrogatorio.

Éstos están investigando una masacre que ocurrió tras un tiroteo en un barco atracado en el puerto de Los Ángeles. El crimen se le atribuye a Keyser Söze, un genio criminal turco con una reputación casi mítica, que ha comenzado a obsesionar a los agentes.

Kint ha acordado casi total inmunidad con los agentes a cambio de su testimonio, por lo que su relato es extenso y muy detallado.

Toda la película se desarrolla con este relato que Kint conoce porque, como él mismo cuenta, estuvo en el barco la noche del crimen, junto con otros delincuentes, realizando un trabajo que vendría del mismísimo Keyser Söze a través de un intermediario de su confianza, un abogado llamado Kobayashi. A lo largo de su relato, Kint se encarga de agrandar, aún más, la

figura de Keyser Söze, refiriéndose a él como el mismísimo diablo al que nadie ha visto pero al que todos temen.

Cuando Kint sale de la comisaría tras finalizar el interrogatorio, los dos agentes permanecen en la oficina donde acababan de escuchar su detallado relato. Lo hacen relajados, conscientes de que no tienen nada (es decir, no tienen a Keyser Söze, al criminal que persiguen, nada contra él ni sobre cómo localizarle), pero convencidos también de que han hecho un excelente trabajo extrayendo una gran cantidad de información de valor de ese pobre estafador lisiado.

Uno de los agentes, el agente Rabin, está sentado en la silla de su despacho. El otro, el agente Dave Kujan, reposa sobre la mesa con una taza de café en la mano, mirando la pared de la que cuelgan infinidad de recortes de prensa, noticias, notas y anuncios.

- “Menudo cerdo estás hecho” – le dice Kujan a Rabin, refiriéndose al desorden que tiene en su despacho.

- “Sí, pero todo tiene un sistema, Dave. Si lo miras de cerca no tiene sentido; tienes que darle cierta perspectiva, ¿sabes?” – responde Rabin.

Entonces, la cámara enfoca y se acerca lentamente a la cara del agente Kujan, que mira con atención a la pared con una expresión cada vez más pálida, al tiempo que comienza a sonar una música lenta y tensa.

En un momento dado, la expresión de Kujan se rompe y la taza de café se desprende de su mano haciéndose añicos en el suelo.

Da comienzo entonces el baile de las emociones.

Con la cámara aun enfocando el rostro callado y pálido de Kujan, empieza a sonar una voz en *off*, la voz de Verbal Kint, como si volviera a contar algunos de los pasajes del detallado relato que acababa de contarles a los dos agentes.

Cuando la voz de Kint pasa por algunos de esos detalles de su relato, la imagen muestra, también en detalle, algunos de los recortes de noticias y

anuncios que cuelgan de la pared.

Para cuando el segundo detalle del relato de Kint que suena reproducido coincide con el segundo texto de un recorte en la pared, cualquier espectador puede dar explicación a la pálida cara del agente Kujan. La tensión de la música acompaña esta narrativa.

Pero él continúa escuchando la reproducción del relato en su cabeza y continúa fijándose en los recortes de la pared. Ambos coinciden, detalle por detalle. Él, cada vez más pálido, comienza a llegar al final del relato. Para entonces, la música se ha vuelto insoportablemente tensa.

“Había un abogado” – dice la voz Kint en la cabeza de Kujan.

“¿Qué abogado?” – replica Kujan en esa conversación mentalmente reproducida.

“Kobayashi”. “Kobayashi”. “Kobayashi” – dice repetidamente la voz de Kint, mientras suena la voz de Kobayashi diciendo “trabajo para Keyser Söze”.

Kujan, mira al suelo con la mirada totalmente perdida, y ve la inscripción de la parte inferior de la taza que se ha despedazado: “porcelanas Kobayashi”.

La música ascendente explota y luego se hace el silencio. Kujan sale corriendo de la comisaría para tratar de interceptar a Verbal Kint. Pero Kint ya ha desaparecido.

Para entonces, toda la emoción en forma de tensión que esta escena nos ha hecho vivir pende de un hilo.

Y como te dije que solo iba a hacer *un pelín* de spoiler, voy a parar aquí. Soy consciente de que esto es casi peor que un *spoiler*, porque he contado mucho detalle de la parte final de la película, pero te he dejado con la miel en los labios con el desenlace. Porque en el desenlace hay más emoción. Pero estoy seguro de que sabrás perdonarme.

Si este capítulo te hace ver la película de una manera diferente, ya sea por primera vez o no, habrá merecido la pena.

Y ya sabes que allí donde está la emoción está la chispa. Y allí donde está la chispa tenemos una oportunidad única de *atraparla* y extraer su patrón para poder utilizarla en nuestra propia creatividad. Así que vamos al lío.

¿Qué podemos aprender de este caso?

A veces, una misma historia, reproducida desde otra perspectiva se convierte en otra historia completamente distinta. “*Si lo miras de cerca no tiene sentido; tienes que darle cierta perspectiva, ¿sabes?*”.

¿Cómo podemos llamar a este patrón creativo?

Replay .

¿Qué más ejemplos de soluciones, a lo largo de mi vida, me han tocado la emoción con un patrón similar?

Contar una historia con muchos detalles y luego volver a contarla, incluyendo algunos de esos detalles, pero cambiando radicalmente la perspectiva, para generar en el receptor del mensaje o de la historia esa misma sensación de *shock* que la voz en *off* de Kint generó en el agente Kujan, en *Sospechosos Habituales*.

Es un efecto que me recuerda a los trucos de magia cuando entiendes el truco o te lo cuentan. Ves la misma historia, con sus detalles (que muchas veces son un poco cortinas de humo), pero desde otra perspectiva totalmente diferente; y, de pronto, ves una historia totalmente diferente.

Otra película que trata, precisamente, de magia y que utiliza en su final un patrón creativo muy similar al *Replay* de *Sospechosos Habituales* es *El Ilusionista*. Ésta no te la voy a destripar, pero te invito encarecidamente a que la veas y reconozcas la similitud del patrón entre ambas películas.

Es más, te invito a que pienses en cómo podrías utilizar tú este patrón en tu propia creatividad, para dar soluciones originales a tus retos y problemas reales.

Es un ejercicio que yo mismo hice. No fue así de intencionado, sino que creo que surgió de forma natural. Pero si tuviera que nombrar el patrón del final de mi primer libro, *Unleadership*, éste sería claramente un *Replay*. Y un *Replay* en el que me recreo mucho y muy explícitamente con frases que lo materializan como “volvamos sobre nuestros pasos”, “disfrutemos de nuevo del viaje”, etc.

Por supuesto, te invito a leerlo también y a analizar éste y otros patrones creativos que utilicé (no más *spoilers*) consciente o inconscientemente.

Capítulo 24

El viaje del héroe

Recientemente prometí en LinkedIn que, en un futuro, escribiría más en detalle sobre el patrón creativo conocido como *monomito* o El viaje del héroe.

Pues bien, el futuro ha llegado. Explorémoslo, cual Martin McFly (Regreso al Futuro es, de hecho, una película que, como tantas otras películas y libros, siguen esta estructura o patrón narrativo conocido como El viaje del héroe).

El viaje del héroe es un patrón de historias muy antiguo, uno de los más antiguos que hay (se habla de que empezó a utilizarse en la narrativa griega). A principios del siglo XX el mitólogo Joseph Campbell publicó su libro “El héroe de las mil caras” en el que relata este patrón al que él llama *monomito* o, como se conoce más popularmente, El viaje del héroe, y se hace eco de la estructura narrativa de tantísimas historias escritas y contadas (de ahí lo de “El héroe de las mil caras”).

Campbell está haciendo un ejercicio de síntesis de un patrón creativo. Probablemente el ejercicio de síntesis más conocido mundialmente en el terreno narrativo y, a mi gusto, de los más inspiradores.

El viaje del héroe es un ciclo de 12 etapas a lo largo de las cuales se desarrolla la historia de un protagonista o héroe:

1. El mundo ordinario. Introducción del protagonista (el héroe). Conocemos su vida normal. Empatizamos con él. Pero está

estancado. Siente que tiene que haber algo más para él que esa rutina a la que está acostumbrado.

2. La llamada a la aventura. Desencadenante de todo lo posterior. Se altera la vida cotidiana del héroe con algún detonante que le llama a la acción.
3. Rechazo de la llamada. En un primer momento el héroe no quiere salir de su zona de confort por miedo al cambio. Es la manifestación de la resistencia que ejerce la realidad sobre toda persona. Esa resistencia nos pondrá a prueba para que los cambios que ocurrirán posteriormente en nuestra mente se puedan ajustar a la realidad. El héroe se enfrenta a sus propios miedos, que la realidad le refleja y que habrá de superar.
4. Encuentro con el mentor. El héroe se encuentra con alguien importante para él, nuevo o conocido, que actúa de catalizador para el héroe dándole consejos y herramientas y preparándole para cruzar la frontera del mundo ordinario al mundo extraordinario. La palabra “mentor” tiene la misma raíz griega que “mente”: inteligencia.
5. Cruce del primer umbral. Punto de no retorno. La aventura saca al héroe de su mundo ordinario, entrando al mundo mágico, extraordinario y generalmente confrontando una situación o desafío que le hace ser consciente de que no puede volver atrás, haciéndole ver la confrontación entre los dos mundos.
6. Pruebas, aliados y enemigos. El héroe se enfrenta a diferentes pruebas y obstáculos; a veces son obstáculos o a veces enemigos. Siempre lo hace de la mano de sus aliados.
7. Acercamiento a la cueva más profunda. Todos los pasos anteriores van preparando al héroe para el momento de enfrentar a su mayor enemigo, tanto conociendo a otros enemigos como conociéndose a sí mismo. La resistencia se vuelve mucho más intensa, la meta se vuelve más difícil de alcanzar, pero a la vez mucho más necesaria.

8. La prueba final. El momento más importante de la historia, para el cual el héroe se ha estado preparando y en el que utiliza todos los aprendizajes adquiridos. Es el momento en el que el héroe encara a su sombra y supera la resistencia de la realidad, haciendo que el viejo héroe muera.
9. La recompensa. Tras el reto decisivo el héroe es recompensado, haya o no superado el reto. La recompensa puede ser material o inmaterial, pero siempre es algo nuevo para el héroe.
10. Camino de vuelta. El héroe inicia el camino de vuelta pero se enfrenta a un último desafío para no perder la recompensa ganada.
11. Resurrección. El héroe vence este último desafío desprendiéndose de su antiguo yo , que ya no existe porque, tras el viaje de transformación, se ha reconvertido y ha resucitado el nuevo yo , purificado para emprender el viaje de vuelta. El héroe puede resucitar gracias a la revelación de lo que significa estar en el mundo especial.
12. El regreso con el elixir. El héroe vuelve a atravesar el umbral pero ahora para volver al mundo ordinario. El héroe que regresa no es el mismo que el que se fue, pues ha resucitado tras su transformación y cuenta con su recompensa, conoce nuevos aspectos de sí mismo que antes desconocía, posee nuevas habilidades, nuevas amistades... en resumen, no es el mismo. Está en un estado de consciencia superior. Tiene un don, un enfoque distinto... como si tuviera superpoderes en su vuelta a la realidad del mundo ordinario. Esto representa la transformación o evolución del héroe respecto al personaje que conocimos inicialmente y se manifiesta en un elixir que el héroe trae consigo del mundo extraordinario y ofrece a sus semejantes en el mundo ordinario para ayudarles. A veces, el elixir siempre estuvo ahí, pero oculto en el inconsciente, bajo una escasa comprensión de la vida.

Te doy más ejemplos de películas en las que puedes ver este patrón creativo a través de escenas muy concretas que representan sus 12 etapas y te invito a que las reconozcas:

- Alicia en el país de las maravillas.
- El show de Truman.
- El Rey León.
- Star Wars.
- Inside Out.
- Harry Potter.
- Hércules.
- Gladiator.
- Vaiana.
- El Señor de los Anillos.
- The Matrix.

El viaje del héroe funciona porque representa la mente humana. Todos tenemos un mundo ordinario en el que nos sentimos cómodos. Todos nos sentimos llamados a la aventura en algún momento. Todos tenemos que confrontar nuestros miedos si queremos superarnos. Todos encontramos mentores, nuevas herramientas y habilidades, obstáculos y aliados. Todos nos transformamos, evolucionamos, crecemos gracias a las decisiones valientes de emprender nuestras aventuras. Todos aspiramos a volver al mundo ordinario y ampliarlo con nuestros *superpoderes* : mejorar la vida de los demás a nuestro alrededor y la nuestra propia por pertenencia. Todos somos héroes.

El viaje del héroe es un patrón creativo que funciona porque toca la emoción a través de la naturaleza de la mente humana.

Comprender la psicología detrás de la teoría de El viaje del héroe es algo que se escapa del objetivo de este libro; en este capítulo he dado

algunas pinceladas sobre ello, pero te invito a explorarlo en más detalle si te despierta curiosidad. Estudiar la mente y la emoción humana es algo realmente apasionante, útil y, diría más, fundamental para prosperar con creatividad en un mundo cuyo cambio vertiginoso puede provocar en nuestra mente una resistencia de igual intensidad.

Capítulo 25

El patrón de Patreon

"El sistema para mentes creativas está roto.

Antepone los algoritmos (digitales y corporativos) a las ideas. La cantidad a la calidad. Lo que es fácil de vender a lo que es bueno. El dinero, las marcas y simplemente todo lo demás a las personas que crean en realidad.

La gente dice que es así como funciona. Yo digo que hay otra manera. La creatividad nos libera, nos realiza, nos hace prósperos y felices. Pongamos la creatividad sobre todo lo demás.

El 90% de estas palabras no son mías. Son de una iniciativa con la que estoy colaborando en pro de una vida más creativa para todo mi entorno. Porque nunca he aceptado frases hechas para el conformismo del tipo "el dilema del artista" o "de creatividad no se come".

Y tengo MUCHAS ganas de contároslo."

Éste es un post que lancé en LinkedIn a final de 2020. Como digo en el post, el 90% de las palabras de los primeros párrafos no son mías. Estas palabras están inspiradas en la visión de compañía de Patreon. Y ha llegado el momento de contarlo.

Patreon es una plataforma digital que conecta creadores con clientes. Sin algoritmos intermedios. Sin intereses que se crucen. Sin trucos.

La era digital nos ha acostumbrado a que todo es gratis. *Webinars* gratis, *ebooks* gratis, guías gratis, plantillas gratis...

El contenido compartido gratuitamente, si es de alta calidad, hace una labor divulgativa admirable. Pero los seres humanos no vivimos de lo gratis. Y, entonces, lo normal es que la calidad de esos contenidos no sea alta. Sino más bien todo lo contrario. El contenido gratis es solo un gancho para que entres al contenido de pago, que es por lo que realmente vive el creador de ese contenido.

¿Realmente tenemos que complicarnos tanto la vida? ¿Realmente tenemos tan poco tiempo o tan poco espíritu crítico que no podemos dedicar nuestra energía mental a entender lo que es bueno para nosotros y lo que no, independientemente de que sea gratis? ¿Realmente queremos ser presos de los algoritmos digitales que deciden, con bastante opacidad y - probablemente- mirando por el propio interés de la plataforma a la que pertenecen, qué creadores son dignos de llegar a su audiencia y cuáles no? ¿Realmente queremos vivir en un mundo en el que la creatividad esté en segundo plano detrás de un montón de trucos, prácticas, herramientas y reglas digitales algorítmicas que, en realidad, nos hacen a todos iguales?

Las mismas preguntas y la misma enajenación del liderazgo humano aplican a lo que llamo los algoritmos corporativos: demasiado poco espíritu crítico, demasiado interés cruzado, demasiada opacidad, demasiado juego de tronos, demasiados trucos algorítmicos y demasiada poca originalidad puesta al servicio de la razón por la que esa empresa existe: aportar valor real a sus clientes.

Mi respuesta a todas aquellas preguntas es clara: yo, desde luego no. No creo en un mundo en el que los algoritmos artificiales son primero y la creatividad humana es *tan solo* su alimento. Y, por suerte, no estoy solo.

Patreon quiere devolver el poder a las mentes creativas.

La visión de Patreon es habilitar un mundo en el que las mentes creativas puedan centrarse en lo que realmente les apasiona, se les da bien y

el mundo necesita: en crear. Y que ningún algoritmo (digital o corporativo) se interponga en el negocio que surge del intercambio de valor que genera esa creatividad entre su creador y sus *consumidores* (nunca me ha gustado esa palabra; Patreon, de hecho, los llama mecenas -literalmente según la RAE [20](#): persona que patrocina las letras o las artes-).

Yo comparto esa visión porque habilita que las mentes creativas puedan vivir de su creatividad. Y que no tengan que subsidiarla con otros proyectos, ni con contenidos gratuitos para engañar a los algoritmos, ni con tácticas o trucos de marketing, ya que ninguna de estas acciones tiene nada que ver con su creatividad.

Desde el punto de vista del mecenas, qué mejor que el orgullo de apoyar el trabajo creativo de las personas a las que sigues, que te inspiran, que te aportan, de las que aprendes y que admiras y valoras, para que éstas puedan vivir de ello y, por tanto, puedan seguir entregándote toda esa inspiración, valor y aprendizaje con la máxima calidad. Sin tener que descentrarse para alimentar a un algoritmo y poder llegar a ti, o tener que reducir su labor creativa a un *hobby* porque realmente no les da de comer.

No tiene sentido.

Pero los algoritmos digitales y corporativos ¿son el mundo en el que vivimos! Un mundo lleno de intermediarios e intereses cruzados que llena de niebla lo más importante de la creatividad: la chispa emocional que conecta a un creador con quien disfruta de sus creaciones.

La visión de Patreon es desintermediar estos algoritmos. Y a mí esto me pone la adrenalina a mil.

Cuando conocí Patreon y leí su visión, la chispa estalló en mí al instante. No sabía muy bien qué iba a hacer ahí dentro, pues no soy artista, ni creativo publicitario, ni guionista y como músico que quiera pretender salir del nivel aficionado dejó mucho que desear. Pero la chispa había despertado esa intuición que brota de la emoción de saber perfectamente para qué lo iba a hacer.

Y lo que hice fue registrarme en Patreon y pensar en qué podría ofrecer yo como creador, para contribuir a esa maravillosa visión.

A la fecha que escribo estas líneas, ni un año después de esto que acabo de compartir, tengo en Patreon una comunidad digital de emprendimiento auténtico y autoridad digital de la que me siento enormemente orgulloso ²¹ y que forma parte de las razones por las que me levanto, cada día, alegre y motivado para aportar valor a las personas, desde mi humilde perspectiva en sus proyectos, retos y aspiraciones. Sin algoritmos. Sin intereses cruzados. Sin grilletes. Con libertad. Con autenticidad. Con chispa. Con emoción. Con creatividad.

¿Qué podemos aprender de este caso?

Busquemos entornos en los que oferta y demanda están lamentablemente separadas por un montón de intermediarios que se llevan su parte del pastel introduciendo mucho humo que no aporta sino que resta valor a la relación esencial entre oferta y demanda y ¡boom! Eliminemos los intermediarios.

¿Cómo podemos llamar a este patrón creativo?

Desintermediación.

Por supuesto, esto no me lo he inventado yo. Es una de las tácticas competitivas más conocidas en estrategia empresarial.

También me gusta llamarlo:

Foco radical en lo esencial.

Ya que se trata de eliminar de cuajo lo que no es esencial sino humo artificial en la relación entre oferta y demanda, entre personas.

¿Qué más ejemplos de soluciones, a lo largo de mi vida, me han tocado la emoción con un patrón similar?

Me viene a la cabeza la propuesta de *ThePowerMBA* .

Su puesta en escena en el mercado siguió un patrón de Desintermediación / Foco radical en lo esencial.

La propuesta original de *ThePowerMBA* era: adquiere los conocimientos de un MBA sin comprometer tu vida ni tus finanzas personales. Y en la propia descripción de la propuesta se puede entrever el patrón de Foco radical en lo esencial, con el que consiguieron desintermediar a las escuelas de negocios tradicionales:

¿Qué es esencial para la demanda (las personas que quieren sacarse un MBA)?

- Los conocimientos de un MBA.
- El networking de un MBA.
- Y, quizá, también el título (aspecto en el que, si bien *ThePowerMBA* nacía con desventaja respecto a escuelas con un nombre ya consolidado, creo que han gestionado con astucia en su camino hacia ser, ellos mismos, una de esas escuelas reconocidas).

¿Y qué no es esencial para la demanda?

- Un claustro de profesores de mucho renombre pero no necesariamente actualizado a la era digital y que encarece el coste del MBA.
- Unas instalaciones físicas imponentes en el centro de la ciudad, que encarecen el coste del MBA.
- Un horario fijo semanal, a parte del horario laboral, que compromete tu vida personal durante un año o dos.

ThePowerMBA puso foco radical en lo esencial de un MBA para sus estudiantes (conocimientos y networking), eliminó radicalmente todo lo que no era esencial de un MBA para los estudiantes (claustro de profesores de

renombre, instalaciones físicas costosas, horario fijo exigente) y, con eso, añadió dos factores diferenciales a su propuesta de valor:

- Online: a tu ritmo, donde quieras, cuando quieras.
- A precio híper-accesible.

Creo que hoy en día cualquiera que pueda estar leyendo estas líneas conoce *ThePowerMBA* , por lo que considero que no necesito extenderme mucho más para explicar el éxito que han conseguido labrar en apenas unos años en el mercado, expansión internacional, diversificación de productos, etc., ganando el renombre del título sin fallar a su propuesta original.

ThePowerMBA me parece un buen ejemplo de solución original a un reto real, una propuesta de valor ideada con creatividad y, en particular, con el patrón creativo de convergencia Desintermediación / Foco radical en lo esencial que hemos introducido en este capítulo.

Capítulo 26

El patrón del cubismo

Cuando tenía solo 14 años, una profesora llamada Marisa que tuve en el colegio en la asignatura llamada Dibujo (o Dibujo y Arte, o Dibujo y Plástica, o similar), nos pidió a todos los alumnos que pintáramos un cuadro con influencia de alguno de los movimientos de la pintura del siglo XX. El que más nos gustara.

Marisa era una profesora diferente, peculiar, original. Podías identificarlo solo en su forma de hablar, de vestir, de estar.

A lo largo del curso, nos había pedido que hiciéramos análisis críticos de obras de arte (películas, álbumes musicales, pinturas, esculturas, etc.), habíamos proyectado y comentado películas de Alfred Hitchcock y, para terminar el curso, nos pidió que pintáramos un cuadro que fuera con algún movimiento de la pintura de principios del siglo XX. Ya se puede intuir que no tiene el perfil de profesora media.

Aquel reto fue genial para mí. Por alguna razón, tenía clarísimo qué movimiento iba a elegir: el cubismo. Había algo en los cuadros cubistas que me cautivaba.

Previamente habíamos visto en clase los principales movimientos de principios del siglo XX como el modernismo, el expresionismo, el fauvismo y otros. Pero a mí, el único que me llamaba la atención era el

cubismo. Ganaba a los demás por goleada. Me fascinaba. Aunque no supiera por qué.

Empecé mi trabajo muy animado y con mucha energía por esto.

Recuerdo que me documenté todo lo que pude para pintar mi cuadro lo mejor posible, leyendo algunas técnicas utilizadas en el cubismo.

Y recuerdo también pensar, al poco tiempo: “esto es demasiado complicado y demasiado tedioso; además, yo no soy un artista como para absorber todas estas técnicas y producir algo original y bonito con ellas. Mejor voy a buscar cuadros cubistas ya acabados y voy a ver si alguno me inspira”.

Encontré uno que tenía una guitarra y dije “éste”. El cuadro es “Guitarra y frutero”, pintado por Juan Gris en 1918.

Y ¿sabes lo que hice? Prácticamente replicar el cuadro. Copiar las partes que más me sugerían lo que me gustaba del cubismo, dejar de lado las que no e inventar algunas otras.

Y, prácticamente copiando el cuadro de Juan Gris, aprendí muchísimos aspectos técnicos del cubismo en general y del cubismo sintético en particular, como la supresión de la perspectiva y la sensación de profundidad que había dominado la pintura hasta la fecha para mostrar todos los planos de la realidad al mismo tiempo, el uso de fuertes cambios de colores y formas geométricas que se entrelazan con los elementos de la pintura, la supresión de detalles y superficialidades, buscando lo esencial de cada objeto, y muchas otras técnicas apasionantes.

Por supuesto, yo entonces no habría sabido verbalizar todo esto. Había elegido el cubismo por mera fascinación intuitiva y había decidido dejar la teoría de lado para inspirarme y copiar con criterio el arte de otros pintores cubistas. Tenía 14 años y ya estaba *hackeando* la curva de aprendizaje de la creatividad.

Hoy sé que a esa fascinación intuitiva yo la llamo chispa. Y que dejarse emocionar por la chispa es lo más importante del camino de la creatividad.

Pero ¿por qué me emocionaba el cubismo?

Este patrón es diferente a todos los que hemos visto antes. Lo que te cuento aquí es una historia pura de intuición de la chispa y de acción guiada por ella.

Porque llegué a pintar mi cuadro cubista con todas las técnicas absorbidas del bodegón de Gris. Pero dichas técnicas (la supresión de la profundidad, los cambios de colores a base de formas geométricas, la búsqueda de lo esencial de cada objeto, etc.), solo he sabido verbalizarlas muchos años después, cuando me he interesado por leer en profundidad sobre el cubismo.

Y lo que me ha puesto la piel de gallina ha sido esto, no lo que intuí he hice con 14 años. La emoción en mí saltó cuando, sabiendo que el cubismo me atraía desde joven, descubrí que las técnicas, las estructuras, los patrones con los que se componen las obras cubistas, tienen una parte racional ¡con la que estoy en total sintonía personalmente!

- La supresión de la profundidad para mostrar las cosas como son, auténticas, sin dobleces, desde todas las perspectivas posibles.
- La valentía de cambiar colores y de hacer transiciones idealistas a base de figuras geométricas que solo existen en el mundo de tu imaginación.
- La búsqueda de lo esencial de las cosas, sin superficialidades ni artificios.

Todos estos son aspectos que están perfectamente alineados con mis valores y con mi forma de ser.

Pero es que, si algo define al cubismo, es que es considerado la primera vanguardia, ya que rompe con uno de los pilares fundamentales de

la pintura tradicional, aceptados y seguidos masivamente: la perspectiva [22](#).

Los artistas que dieron forma al movimiento cubista se preguntaron “¿y por qué no?”. Y fueron por el camino de la creatividad en un aspecto básico de la pintura que se daba por supuesto. Y consiguieron plasmar esos principios que ellos sentían dentro en todo un movimiento artístico.

Ahora entiendo por qué a las corrientes artísticas se les llama también movimientos. Los movimientos generan sentimiento de pertenencia de las personas por identificación común de valores, principios, formas de ser, formas de entender la vida.

El cubismo generó en mí ese sentimiento de pertenencia de forma inconsciente, intuita. Y eso me llamó a la acción en muchos planos. De joven, a elegir el cubismo y a pintar una aproximación de “Guitarra y frutero” de Juan Gris. Sin entender la chispa, pero intuyéndola y habiéndola aprendido de forma práctica. Años después, investigando sobre el cubismo, conectando toda esta parte racional y el significado de sus técnicas: revelando la chispa.

Espero y deseo que este capítulo haya podido serte útil como un gran ejemplo del propio modelo de El camino de la Creatividad.

Capítulo 27

Convergencia: lo esencial

Lo esencial de la etapa convergente del pensamiento creativo es: sintetizar patrones que funcionan.

Sabemos que un patrón creativo funciona si ha sido el modelo de otra solución creativa que ha provocado esa chispa de emoción en otras personas o en nosotros mismos por su originalidad.

Sabemos que un patrón creativo aporta valor a nuestro proceso de convergencia si, al utilizarlo aplicado a las ideas que hemos generado tras la etapa divergente, provoca la creación de nuevas soluciones candidatas a resolver nuestro reto o problema de forma original, con chispa.

A lo largo de este bloque hemos visto algunos patrones de convergencia que nacen de este proceso de síntesis de la chispa a partir de soluciones que otras mentes creativas han aportado a sus retos y problemas y que yo he tenido la curiosidad y la iniciativa de analizar en detalle para poder reutilizarlos en otros procesos creativos.

Para tu toolkit creativo: Patrones de convergencia:

Listado, descripción y ejemplos de patrones creativos para ayudar con la convergencia hacia una solución original, emocionante, con chispa.

- Negación.
- *Versus* .
- *Gin Tonic*.
- Desbloqueo circular.
- *Replay* .
- El viaje del héroe.
- Desintermediación / Foco en lo esencial.

Te invito a que, a partir de ahora, observes el mundo con otros ojos, como si tuvieras unas gafas de la creatividad que te hacen ver más allá de lo que es obvio a la vista: esas gafas te ayudan a sintetizar los patrones de las soluciones creativas que otros han aportado a sus retos, para que tú puedas identificar nuevos patrones que añadir a tu *toolkit* creativo y ponerlos a disposición de tu pensamiento creativo.

Éste es un hábito creativo muy importante y muy potente.

Pero recuerda que la magia de las gafas no está en las gafas. No se trata de analizar por el hecho de analizar. Se trata de hacer una buena convergencia y de salir de la parálisis por análisis a la que nos lleva el otro extremo del puro pensamiento lineal. Se trata de tener una mirada original hacia el mundo que reconoce la originalidad. Esa mirada no está en los ojos, sino en el corazón. Allí donde sentimos que algo toca la emoción es donde está la chispa. Y es ahí donde tenemos que utilizar nuestras gafas *racionales* para sintetizar patrones creativos, ponerles nombres, describirlos: como en La Historia Interminable, que Bastian salva a la Emperatriz Infantil cuando le da un nuevo nombre porque ese pequeño detalle ya hace que todo el mundo de Fantasía sea real en la mente de Bastian, en el mundo racional. Inventarnos una especie de *fórmula racional* para tener un buen marco de referencia alrededor del cual conectar nuestras ideas de forma ordenada, productiva y con una base emocional y una originalidad probadas.

Con el tiempo, el hábito de utilizar una mirada más creativa crea un cierto olfato creativo, una suerte de intuición productiva en nuestro día a día que nos hace tender a estar en las empresas donde la genialidad ocurre porque se fomenta, a participar en los proyectos donde la originalidad brilla, a estar en los lugares donde la emoción brota, a vivir la realidad donde la creatividad se manifiesta.

Ése es el momento en el que la creatividad se ha transformado en hábito, una de las mejores estaciones del viaje del aprendizaje.

Capítulo 28

Aire que respirar

Una de las teorías más apoyadas sobre el mensaje del tema “Entre dos Tierras” de Héroes del Silencio ²³ es que la canción habla de uno de los *managers* que tuvo la banda al principio de su carrera. Un profesional que, en un momento determinado, debe tomar una elección entre el mundo tradicional de los negocios (en este caso, de la música) y el arte de la música.

En realidad, creo que los propios Héroes del Silencio pensaban entonces y piensan que esa decisión no tiene por qué ser, como tal, una elección excluyente entre una cosa o la otra. Pero que la mentalidad de esa persona le había llevado a verlo así, situándolo entre dos tierras y debiendo, entonces, elegir. En ese punto, esa persona (el *manager*) contagiaba su propio agobio a los demás (en este caso, los músicos), lo que el tema refleja en su letra con ese “Entre dos Tierras estás y no dejas aire que respirar” tan potente del estribillo.

Cuando decidimos ir por el camino creativo burlamos esa elección absurda que nos han vendido que hay que tomar entre arte y negocios, entre creatividad y productividad, entre chispa y metodología.

El camino de la creatividad es aire que respirar, ya que nos saca del agobio sinsentido que muchos se autoimponen porque la educación, el trabajo y la sociedad ha conseguido vender al mundo la idea de que de creatividad no se vive.

Sal de eso. Respira.

En este camino, hemos visto cómo disponer de patrones convergentes que otras mentes creativas han utilizado para resolver con éxito y originalidad sus propios retos, habilita caminos para fomentar el hábito de una mejor divergencia por defecto. Es decir, el hecho de conocer patrones creativos de convergencia va a hacer que queramos hacer más y mejores preguntas, conocer a más personas y más diversas, contemplar distintas opiniones y perspectivas, trabajar en diferentes empresas, sectores, países y culturas, explorar nuevas disciplinas y hobbies, etcétera, etcétera.

El pensamiento divergente ya no nos asusta ni nos da vértigo, porque al punto de máxima divergencia le esperan con ganas nuestros caminos de convergencia originales habilitados por los patrones de la creatividad exitosa de otras personas. Nos convertimos en exploradores del mundo, en mentes curiosas que observan, aprenden y crean.

Además, la confianza creativa (la consciencia de tu capacidad para crear nuevos patrones creativos a partir de la realidad que observas en tu día a día) hará que esa exploración cunda el doble, porque vas a absorber y generar nuevas ideas (divergencia) y aprender nuevos patrones (convergencia) a la vez. Ya no necesitas disociar explícitamente divergencia y convergencia en distintos momentos temporales. La realidad que experimentas puede alimentar los dos aspectos de tu mente creativa a la vez.

El camino de la creatividad es un círculo virtuoso infinito de originalidad guiado por la emoción que la chispa provoca en el corazón humano.

El hecho de que hayamos sido capaces de darle la vuelta a la convergencia nos hace orientar todo hacia la chispa, la emoción, lo humano, lo bueno de la vida.

Te dije que la creatividad era, de las habilidades transversales o, como me gusta llamarlas a mí, habilidades humanas, la más importante. Con este

enfoque para entrenarla, ya sabes por qué.

Pero ojo, tampoco podemos irnos al otro extremo: convergencia con patrones sin ninguna divergencia ni ideación. Este extremo es la mera copia algorítmica de las soluciones de otros y caeremos en “el cliché de los creativos”.

Por ejemplo, un guionista que escriba el guion de una nueva película con una estructura tipo El viaje del héroe, ciñéndose totalmente al patrón, sin aportar ninguna originalidad en el diseño de los personajes, en la adaptación de la historia al tiempo presente o en la descripción del entorno del héroe, sus tradiciones y su cultura.

O alguien que copie, exactamente, cómo publican posts en LinkedIn otras personas que tienen cierto éxito en esta red. No va de trucos, va de creatividad.

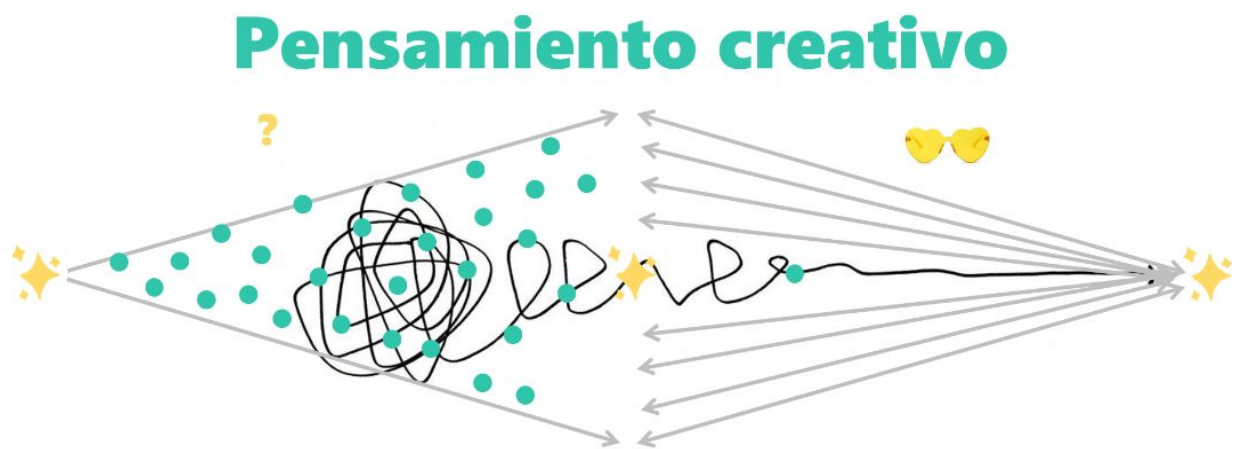
El enfoque innovador que trata de aportar El camino de la creatividad es “aire que respirar” porque darle la vuelta a la convergencia para hacernos mentes más curiosas provoca una divergencia de ideas personal única, que diferenciará nuestras soluciones y las hará originales y nuestras, por mucho que se apoyen en patrones creativos con los que otros han tenido éxito.

También la confianza y abstracción creativa nos harán salir de ese tipo de cliché. Si tenemos capacidad de inventarnos nuestros propios patrones creativos, estaremos aportando originalidad no solo a las ideas y soluciones que generamos en el proceso creativo, sino también al propio proceso, a cómo generamos esas ideas y soluciones. En el mundo tan hiper-competitivo que vivimos hoy, la diferenciación es clave, y esto tiene que ver con nuestra autenticidad y la originalidad con la que la manifestamos.

La elección del camino propio frente al que se espera de ti es lo que te dará la autenticidad tan clave en ese mundo tan competitivo que vivimos hoy. Yo lo llamo la economía de la confianza, pues creo que realmente la diferencia la marcan las personas que se ganan la confianza de otras

personas por cómo son, de forma auténtica y no algorítmica: de forma creativa.

Revisitemos todo el proceso del pensamiento creativo con la alegría de la chispa como elemento central que genera originalidad, emoción, diferenciación y confianza y que nos da aire para hacer que divergencia y convergencia esenciales fluyan de una forma más natural en nuestro día a día.



- El problema o reto: busquemos problemas o retos que desafíen realmente nuestra inteligencia creativa. No nos conformemos con resolver mecánicamente los problemas del día a día que ya tenemos dominados. Aprovechemos nuestra capacidad de aprendizaje para automatizar esa ejecución y liberar capacidad intelectual para buscar nuevos problemas y retos que nos permitan seguir desarrollando nuestra creatividad. Los retos creativos tienen forma de preguntas abiertas, problemas complejos, aspiraciones inciertas, motivaciones intrínsecas de mejora, deseos de desarrollo y contribución... podemos abordar estos retos si realmente existe una chispa de emoción que nos mueve desde dentro a continuar desarrollando nuestra mente creativa. Al principio, esa chispa será solo intuitiva y

tendremos que confiar en nuestra propia creatividad pero, si no lo hacemos nosotros, ¿quién lo hará entonces?

- La solución: recuerda visualizar la solución final al problema, imaginar cómo el haber abordado el reto por el camino de la creatividad te va a hacer sentir y disfrutar. Imagínalo tan claramente que puedas traerte ese momento al presente y ¡vívelo! Haz que se te ponga la piel de gallina ya. Si te piden una conferencia, visualiza al público de pie aplaudiéndote con lágrimas en los ojos. Si necesitas entregar un diseño, escucha a tu cliente deshacerse en elogios de lo maravillosamente original que ha sido tu trabajo. Si quieres emprender para vivir de lo que te apasiona, vive ya hoy cómo las personas mañana te dirán en el futuro “me encantaría conseguir lo que has conseguido tú”. Permítete no agobiarte con la necesidad de entregar soluciones rápidas, ciertas, conocidas, baratas. Permítete tener muchos problemas, hacer muchas preguntas, explorar muchos retos, iniciar muchos proyectos. Vive la chispa revelada de la solución final en tu mente, pero no te quites el reto de en medio para continuar con la fábrica de resolución mecánica de problemas. Eso déjaselo a la Inteligencia Artificial mientras tú confías en tu Inteligencia Creativa.
- Con la chispa intuida y revelada en tu corazón, recorre con alegría el modelo del camino de la creatividad y hazlo de forma esencial: yendo a la clave de cada una de sus etapas y sin perder de vista lo importante del proceso: dar con la originalidad que hará tangible la chispa en la solución que aportes a tu reto.
- Diverge de forma esencial: haz buenas preguntas. Explora. Tira del hilo. Habla con mucha gente, de distintos ámbitos y culturas. Escucha distintas opiniones, busca nuevas perspectivas. Genera muchas ideas y vuelve a preguntar, a explorar, a escuchar y a buscar. No tengas vértigo al punto de máxima divergencia. Ejercita tu memoria y guarda esas ideas, ya que en algún momento las usarás.

Pero, sobre todo, adquiere el hábito de sentirte a gusto teniendo un pensamiento divergente.

- Y converge de forma esencial: sintetiza patrones que funcionan. Aprovecha la emoción que la chispa de otras mentes ha generado en ti a través de sus propuestas creativas y analízalas, extrae un modelo o patrón que puedas reutilizar, ponle un nombre (como en La Historia Interminable) y guárdalo. Ese patrón te servirá para ordenar y conectar de una forma emocionalmente probada las ideas que tu divergencia genera. Sé curioso y sigue observando e inventando patrones. Allí donde haya emoción, piel de gallina y pelos de punta está la chispa. Y allí donde esté la chispa debes estar tú para analizarla, extraer su patrón y agrandar esta convergencia esencial invertida, que parte del final, de la emoción del resultado que provoca la chispa y “va hacia atrás” buscando en tu memoria ideas a las que ordenar y conectar para proponer soluciones originales al reto inicial.
- Por último, respira, relájate y fluye con todo el proceso creativo. Porque no hay nada más potente que el hábito creativo: la chispa aprendida. Esa disciplina de ser creativo en el día a día, divergente y convergente al mismo tiempo a partir de una sola observación de la realidad (la que ocurre aquí y ahora), que genera ideas y también sintetiza patrones.

Parte VI.

La chispa, aprendida.

Capítulo 29

Lo que la mediocridad de Lex Luthor y la sabiduría de Jaime Altozano aportaron a El camino de la creatividad

En mi proceso de creación de El camino de la creatividad, hubo dos comentarios de dos personas que he tenido muy presentes y que han ejercido una fortísima influencia en mí, por motivos muy parecidos pero muy diferentes a la vez.

Estas dos personas son:

- Lex Luthor, el villano humano de Superman.
- Jaime Altozano, Youtuber español, compositor y divulgador musical, al que considero una persona culta y sabia, una mente creativa brillante, un docente del siglo XXI excelente y, personalmente, el mejor profesor de música que he tenido pese a que nunca nos hayamos visto en persona.

La mediocridad de Lex Luthor

Hay una escena al final de la película Superman II (1980) que se me quedó grabada desde que veía esta película de pequeño, y que tiene mucho que ver con el proceso creativo que hemos descrito en este libro.

En esta escena, el comandante Zod, Ursa y Non (los malos de la *pelí*, tres naturales, como Superman, del planeta Krypton), capturan a Superman y le llevan, junto a Lois Lane (el amor humano de Superman) y a Lex Luthor (el villano humano de Superman y, supuestamente, socio de los tres villanos *kryptonianos* en esta película) a la fortaleza de Kal-El, donde se puede accionar el poder de la *kryptonita* para despojar de sus poderes a los *kryptonianos* como Superman y los tres villanos.

Superman parece ser derrotado y querer desprenderse de sus superpoderes para transformarse en un humano más, por amor a Lois. Los villanos le hacen entrar en una cámara en la que la *kryptonita* haría su efecto sobre Superman. El mecanismo se acciona, toda la fortaleza tiembla y se ilumina y Superman sale de la cámara.

El comandante Zod le ordena a Superman, supuestamente transformado en humano, que se arrodille ante él, tome su mano y le jure lealtad. Superman, se acerca a él lentamente y hace lo que le pide con Lois delante y atrapada por Ursa llorando y Lex Luthor observando con una sonrisa nerviosa y ansioso de poder: se arrodilla ante él, toma su mano y...

De repente, la cara del comandante Zod cambia. La mirada de Superman se clava en la del comandante mientras su mano aprieta la de su rival hasta levantarle del suelo. La música del tema principal de Superman comienza a sonar de fondo. Los villanos están desconcertados.

Lois se zafa de Ursa y le asesta un puñetazo que la noquea.

Non, que nunca tuvo muchas luces, intenta volar frente a una caída de la fortaleza a la que se precipita irrevocablemente.

Con los villanos *kryptonianos* fuera de combate solo queda Lex Luthor. Superman le mira y Lex, que ha entendido la jugada, dice: “mientras tú estabas a salvo ahí dentro (en la cámara), ellos estaban

expuestos aquí fuera”. Superman, que había invertido el entorno de acción de la *kryptonita* en la fortaleza previamente a toda esta escena, se señala la cabeza con un dedo en un gesto de inteligencia hacia Lex.

Lex Luthor comprendió el patrón con el que la mente creativa de Superman había funcionado, al menos, en este caso. Descubrió algo muy potente. Pero su mediocridad le llevó, simplemente, a decirlo y ahí se quedó la *batalla intelectual* .

Piensa ahora, por un momento, en qué podrías hacer si tuvieras en tu poder la capacidad de síntesis que tuvo Lex Luthor en esta escena. Eliminando su mediocridad, probablemente ligada a sus ansias de poder, por supuesto. Piensa en la mejora que podrías aportar a la forma en la que negocias con otras personas en tu día a día si incorporaras esta capacidad de identificar patrones en el pensamiento de otras personas.

Cada proyecto, cada reunión, cada conversación, cada interacción entre personas es una negociación. El objetivo de las negociaciones es, teóricamente (juegos de tronos aparte) hallar un punto de acuerdo entre dos o más partes. Un punto dulce en el que todas las partes ganan algo, conocido como *win-win* .

Tener una mirada más creativa hacia el mundo puede hacerte empatizar mejor con la forma de pensar de otras personas y mejorar, por tanto, una habilidad tan clave hoy como es la negociación.

Éste es, sin duda, un superpoder. Úsalo con medida y con sabiduría. Toma siempre tus observaciones como hipótesis y no como certezas. Utiliza la divergencia. Respeta la incertidumbre y las posibilidades del mundo tan cambiante en el que vivimos.

Y es que, ¿qué pasaría si Lex Luthor se hubiera callado el aprendizaje del patrón que descubrió en Superman para utilizarlo en un futuro, pero se hubiera equivocado? ¿O si Superman cambiara de patrón de pensamiento?

Pues... en realidad no importa. Todas las hipótesis son posibilidades y hemos de respetarlas. Pero habrá algunas de ellas que sean como una chispa para nosotros, que nos emocionen y que elijamos elegirlas.

Aquí es donde entra la sabiduría de Jaime Altozano (y aprovecho para cambiar de *peli*).

La sabiduría de Jaime Altozano

“(..) Y por eso ésta me parece una de las mejores escenas de la historia del cine (a nivel banda sonora).

La cantidad de información que hay en la música es bestial. ¡Bestial!

Y realmente no son cosas que necesites analizar durante horas con lápiz y papel para encontrar.

Para verbalizarlas quizá sí.

¡Pero estas cosas se notan! Se notan al ver la película, sepas o no sepas música.

Se cuelan ahí en tu cabeza, van guiando tus sentimientos por lo que va pasando.

Y, aunque no lo entiendas, lo sientes.”

Esto es casi el final del video análisis de la banda sonora de El Señor de los Anillos: Las Dos Torres, de Jaime Altozano [24](#).

Considero este vídeo una obra de arte de la era digital. Y a Jaime Altozano un verdadero artista, una mente creativa privilegiada que tuve la suerte de que el algoritmo de Youtube pusiera en mi camino y del que he aprendido y sigo aprendiendo muchísimo.

Tras más de 24 minutos de un intensivo análisis de la banda sonora de la película Las Dos Torres, y tras más de 5 analizando una escena particularmente brutal de la película, Jaime hace el anterior discurso.

Lo hace mirando fijamente a la cámara, con el final del precioso tema de Rohan sonando de fondo y con una profundísima mirada que transmite emoción, pasión por lo que hace y por lo que enseña.

Con esta frase de Jaime, que voy a reordenar a continuación, sentí, de nuevo, la chispa revelada:

“Puede que para verbalizar la bestial cantidad de información que hay en la música de esta escena sí necesites analizarla durante horas. Pero para intuir lo que el artista (el compositor de la banda sonora) nos está diciendo, no. Porque estas cosas se notan, se cuelan en tu cabeza y van guiando tus sentimientos por lo que va pasando, sepas o no sepas música. Aunque no lo entiendas, lo sientes”.

Se me sigue poniendo la piel de gallina cada vez que veo esta escena del vídeo de Jaime Altozano. ¡Está hablando de la chispa! Es la chispa lo que se nota y se siente, aunque no sepas analizarla. Es la chispa lo que mueve las emociones humanas en cualquier disciplina. Es la chispa lo que hace que algo sea original. Es la chispa lo que hace que todo tenga sentido para las personas.

Con este discurso, Jaime Altozano está resaltando la capacidad humana de intuir la emoción de lo original en cualquier disciplina, por técnica que sea, aunque ésta no la dominemos. Porque “aunque no lo entendamos, lo sentimos”.

Pero es que esto te lo cuenta después de 24 minutos en los que también ha analizado la chispa de esta obra. 24 minutos de tecnicismos musicales que Jaime cuenta con especial gracia y capacidad divulgativa, pero que para entender en detalle y profundidad, se necesitan unos conocimientos técnicos avanzados de música.

Si esa disciplina técnica (en este caso, la música), te gusta y disfrutas explorándola, el aprendizaje de la parte técnica ocurrirá. Tarde o temprano. Y, entonces, la capacidad de análisis de la chispa (lo que hace Jaime Altozano en este vídeo) y de síntesis de ésta (es decir, el patrón que

podríamos extraer de lo que Howard Shore, el compositor de la banda sonora de El Señor de los Anillos está transmitiendo con la pieza musical de esta escena), podría jugar de una forma mucho más profunda en nuestro proceso creativo personal.

Pero lo técnico no sustituye la chispa. De hecho, lo técnico sin chispa no toca la emoción. Y la chispa no se entiende, se siente. Quizá ahora entiendas mejor por qué “la Inteligencia Artificial nunca podrá sustituir la creatividad humana”. Porque a los seres humanos nos definen nuestras emociones. Y la creatividad es la habilidad para generar emociones.

Volvamos al vídeo de Jaime Altozano. Tras lo anterior, Jaime concluye:

“Y todo esto, ¿es verdad?

¿Cuánto es intención del compositor? ¿Cuánto es casualidad?

El ser humano es un animal que lo único que hace es intentar buscar significado.

A veces lo hace en las líneas de las manos.

A veces en los círculos de las cosechas.

Y a veces en la estructura del átomo.

A la hora de afrontar un proyecto creativo tan absurdamente grande como es componer la banda sonora de 12 horas de metraje, con tantas posibilidades, es normal que lo primero que uno quiera sea ponerse unas cuantas limitaciones formales.

Y obligarse a que todo tenga un porqué y una coherencia y un sentido.

Es una limitación formal enorme. Pero que te da una buena base de apoyo desde la que ser creativo.

(...) Si creéis que este vídeo puede hacer a alguien ver El Señor de los Anillos de otra manera, mandádselo.”

En este discurso al final del mismo vídeo, Jaime está hablando de la chispa aprendida... y de algo más.

Él ha sido capaz de hacer un análisis concienzudo y una síntesis exquisita de la banda sonora de la película Las Dos Torres. Pero el creador de la banda sonora de Las Dos Torres es Howard Shore, no Jaime Altozano. Entonces, ¿todo esto es inventado? ¿qué ciencia hay detrás de todo esto? ¿Cómo podemos asegurar que éste análisis de la banda sonora de Las Dos Torres que Jaime Altozano nos presenta, es el análisis correcto, el que su creador tenía en mente cuando *programó* estas estructuras musicales para transmitir su mensaje?

Pues... no podemos.

Y, como el propio Jaime deja entrever, con gran sabiduría: ¿y qué más da? Si este vídeo te hace ver la película de otra manera (si te ha emocionado), habrá merecido la pena.

Es decir: todo esto, son hipótesis, ideas y patrones que Jaime Altozano, con su mejor y experto criterio, se ha inventado. Porque la intención real, la explicación lógica y racional, solo nos la podría dar el compositor. Pero ¿qué más da la explicación racional, si a ti te ha emocionado? Si a ti te ha emocionado, misión cumplida. Porque lo importante es la emoción. Lo importante es la chispa.

Por esta razón, siempre hablo de hacernos hipótesis y de navegar por las posibilidades desde el gran respeto al entorno incierto. La certidumbre ha muerto. Y la creatividad, que juega siempre con un halo misterioso alrededor, navega en la incertidumbre con gran maestría.

¿Te has fijado que no siempre los artistas revelan explícitamente la intención del mensaje con sus obras? Pintores, músicos, guionistas y directores de cine, publicitarios... Creo que hay una fuerte componente de intuición en estas mentes creativas, y que lo racional forma parte de esa intuición, pero que es secundario. Lo realmente importante, su foco, es la

chispa, la emoción por lo original. Y dejan a la interpretación de cada persona cómo quieren verbalizar esa chispa.

Una mente creativa pero cegada de poder, como la de Lex Luthor, se convierte en una mente mediocre. Porque, probablemente, trataría de *capturar esa oportunidad de negocio* entrando en la interpretación racional de lo creado.

Una mente creativa pura, como la de Jaime Altozano, crea y divulga contenido original de altísima calidad porque contribuye así a que el mundo sea un poco más creativo. Y él crece por contribución, no por extracción, de valor.

Hay una parte muy importante en las reflexiones de este capítulo que pueden hacer que tu creatividad sea pura y, por tanto, llegue a la emoción de las personas, o bien que sea percibida como oportunista, y no te sirva para mucho.

No olvides que la chispa de la emoción es lo que ilumina todo el camino, y que no hay que perderla de la vista del corazón.

En este libro hemos intuido la chispa, la hemos revelado y la hemos aprendido. Nunca hemos dejado de sentirla, pues es lo más importante del proceso creativo.

Cuando trabajamos con la chispa aprendida y tratamos de sintetizar los patrones creativos de otras personas, es muy importante la confianza en uno mismo.

Fíjate: Negación, *Versus* , *Gin Tonic* , *Replay* , Desbloqueo circular... todos esos patrones creativos de convergencia me los he inventado yo. ¿Tienen sentido? Puede ser. Creo que a lo largo de mi vida me he ocupado de que, poco a poco, fueran teniendo más y más sentido. Pero lo importante no es el nombre de los patrones ni que tratemos de buscar la forma de aplicar el método científico con ellos. Lo importante es que tengamos una

hipótesis (como dice Jaime: “una serie de limitaciones formales”) que nos dé una base de apoyo desde la que ser creativos.

Esa confianza creativa llevará tu mirada creativa al siguiente nivel. Analizar la creatividad de otros es muy potente, y nos da un entrenamiento fundamental y necesario. Pero con confianza creativa podemos realmente inventar emoción y originalidad, independientemente de que ya otras personas hayan pisado ese camino o no.

Y esto, en el mundo en el que vivimos, es algo muy valioso.

Outro .

Un espacio
para reflexionar.

Capítulo 30

Los siete hábitos esenciales de la mente creativa

¿Te consideras una mente creativa?

Al principio de El camino de la creatividad te lancé esta primera pregunta e identificamos siete objetivos, siete hábitos que considero lo esencial de una mente creativa.

El camino de la creatividad ha sido mi propuesta para abordar esos objetivos.

1. Confianza creativa. Ser capaz de responder un rotundo “sí” a la pregunta “¿te consideras una mente creativa?”. El primer punto y, quizá, el más complicado. El que es origen para todo lo demás, pero que se consigue a través de todo lo demás. Pero, como de algún lugar tenemos que partir, yo te lanzo esta pregunta para romper este bloqueo: si tú no confías en ti mismo, en tus ideas y en tu originalidad, ¿cómo vas a convencer a los demás? Todo comienza siempre con un acto de fe, con una visión en la que confiamos. La creatividad es hacer para transformar la realidad. Materializar en el mundo algo que antes solo existía en tu mente. Y ejecutarlo con alegría y confianza. El éxito de tu creatividad depende de tu propia confianza.

2. Ideación creativa. Tener la capacidad generadora de un volumen abundante de ideas que puedan alimentar tu creatividad. El pensamiento divergente es la gran herramienta que te ayudará a desarrollar este hábito. Adoptar una mentalidad de observación y exploración del mundo, ser curioso, buscar la diversidad de ideas, opiniones, culturas, sentirse cómodo en la incomodidad de la divergencia, entrenar la memoria como una grandísima base de datos de ideas a disposición de nuestra inteligencia creativa... Todo son hábitos que fomentan la ideación creativa. Y el hábito que los gobierna a todos, el recurso con el que poder abrir, divergir e invocar a la creatividad siempre: haz buenas preguntas.
3. Recursos creativos. Disponer de modelos y patrones para ordenar esas ideas de forma ágil y útil para generar soluciones originales a problemas reales. Siempre es bueno tener un *toolkit* , una pequeña caja de herramientas a mano, sobre todo al principio del desarrollo de una disciplina tan grande como es la creatividad. En este libro te he ofrecido algunos de estos recursos creativos, sintetizados de la creatividad de otros, de soluciones que otras personas propusieron para resolver sus retos con originalidad y que a mí me emocionaron personalmente. Fíjate en esos patrones, encuentra tus propios ejemplos en disciplinas que te emocionen personalmente y anímate a ampliar tu *toolkit* con el siguiente hábito.
4. Abstracción creativa. Tener la capacidad de reconocer el patrón creativo a partir de la originalidad de otras personas y de inventarte los tuyos propios. Si yo he podido inventarme estos patrones creativos que te he ofrecido aquí como recursos iniciales, ¿por qué no vas a poder hacerlo tú? Has entrenado los cimientos de cómo abstraer esos patrones creativos. Observa la realidad que exploras con esas gafas de la creatividad, de la originalidad, de la emoción, busca patrones, ponles un nombre y válídalos con nuevos ejemplos.
5. Productividad creativa. Disponer de una base metodológica clara y sólida para que tu actividad creativa repose sobre un esquema sobre

el que puedas desarrollar el hábito de la creatividad y, por tanto, tu intuición creativa pueda ser productiva y no improvisada o aleatoria. Tener claro el modelo de El camino de la creatividad es esa base metodológica. A partir de ahí, todo depende de ti, de tu sed creativa, de tu valentía exploradora, de tu hambre de originalidad, de emoción y de chispa. Con la base de El camino de la creatividad en mente (divergencia esencial – convergencia esencial y la chispa que los atraviesa) puedes hacer que cada día, cada hora, cada minuto, cada segundo pueda ser una oportunidad de alimentar tu creatividad. Generando nuevas ideas. Observando nuevos patrones. Sintiendo nuevos tipos de chispa. Conectando ideas de forma diferente. Realizando hipótesis. Testando. Errando. Aprendiendo. La creatividad está íntimamente ligada con el aprendizaje. Y la mente creativa, con la mentalidad de crecimiento ²⁵ tan potente y tan necesaria hoy.

6. Olfato creativo. Intuir dónde puede haber originalidad de la que puedas extraer tanto ideas como patrones para aplicar en tu propio pensamiento creativo. La primera vez que sales de tu zona de confort para divergir, lo más probable es error. Y ahí hemos de ser valientes para reconocer el error, extraer el aprendizaje, no dejar que nos afecte a nuestra confianza creativa y volver a salir de la zona de confort. Una y otra vez. Poco a poco, iremos desarrollando el olfato creativo, que nos hará intuir con cada vez más afinación, los entornos de los que podemos alimentar nuestro pensamiento creativo (con nuevas ideas, nuevos patrones, nuevas chispas, nuevos hilos de los que tirar).
7. Autodesarrollo creativo. Ser capaz de velar por la supervivencia y el crecimiento de tu creatividad, asegurando que los contextos que eliges la siguen alimentando de nuevas ideas y nuevos patrones con los que expandirse. También me gusta llamarlo negociación creativa. No hemos de olvidar que, hoy por hoy, las mentes creativas somos una gran minoría. Y que muchos de los contextos

de la realidad hoy están liderados por mentes que no se consideran o no se permiten ser creativas. De nada nos sirve todo lo recorrido y los seis hábitos anteriormente adquiridos si no somos capaces de luchar por el desarrollo de nuestra propia creatividad. Esto significa poner en valor la chispa, la originalidad, la emoción de las personas a las que sirves en un proyecto (tus clientes), aunque no tengas datos numéricos que lo avalen y aunque las personas que tengas al otro lado se llamen jefes y piensen que a una oficina se entra dejando las emociones en el parking. Tengo muy claro que la Inteligencia Artificial se frota las manos y se afila los colmillos con este tipo de mentalidades. Pero también tengo claro que es el 90% de realidad que todos vivimos hoy y que, por tanto, ¡hay que negociar con ella! ¿Cómo? Con confianza creativa. Hablaré más de esto en el siguiente capítulo.

Considero que El camino de la creatividad debería haberte equipado con estos elementos esenciales, claves para desarrollar una mente creativa.

Al menos a nivel de tomar consciencia de ello. Y pese a ello, falta algo fundamental. Algo que he reservado para el epílogo.

Capítulo 31

Mentes creativas, las dueñas del siglo XXI

¿Aplicas y desarrollas tu creatividad en tu trabajo actual y en tu día a día?

Al principio de *El camino de la creatividad* te lancé esta segunda pregunta y vimos que menos del 10% de las personas están siendo efectivamente creativas en su trabajo en el día a día.

Luego, aporté estudios y referencias que señalan que la creatividad es la habilidad transversal más buscada por las empresas hoy y te di argumentos por los que creo que la creatividad es lo que te garantizará tener un trabajo en el futuro. El futuro de la Inteligencia Artificial.

Sin embargo, esto no es la realidad hoy. Puedes formar parte de ese 90% que *se gana la vida* sin aplicar ni desarrollar excesiva creatividad en su trabajo actual. Y sería muy razonable pensar que siempre va a ser así.

Creer lo contrario requiere, en realidad, un acto de fe. Un *gap* entre lo que nos dicen las tendencias y lo que vemos en la realidad hoy. Un salto entre lo que me gustaría hacer o siento que querría hacer y lo que necesito hacer para ganar mi sueldo todos los meses. Un Rubicón entre creatividad y dinero, en esencia, que vuelve a poner en mi mente el mito y dilema de que “de creatividad no se vive”.

Sin embargo, piensa en lo siguiente: ¿quién ha creado ese trabajo que te paga el sueldo todos los meses? Porque en algún momento alguien tuvo que crearlo para que hoy exista.

Ese alguien se llama dueño/a, emprendedor/a o empresario/a. Ese alguien es una persona como otra cualquiera que, en un momento dado, vio una oportunidad donde otros no la veían. Esas personas creyeron que existía un Rubicón entre la realidad establecida hasta entonces y la que ellos proyectaban en su mente a través de su proyecto. Confiaron en su visión. Y optaron por actuar para hacer su proyecto real y transformar la realidad a través de su empresa. Optaron por crear. Eligieron el camino de la creatividad.

Estoy seguro de que esas mentes creativas tuvieron mucha resistencia de la realidad existente en el camino de materializar su visión. Y de que tuvieron que negociar con ella, confiando en su propia visión, en su creatividad. Creo que eso es, en esencia, emprender.

Y no opino que emprender un negocio sea para todo el mundo. Pero, con el tiempo sí he entendido, con cierta claridad, que esa minoría del 10% que considera que está desarrollando su creatividad en su día a día, tiene mucho de actitud emprendedora y que ese porcentaje tiene su reflejo en el reparto de la población entre empresarios y empleados.

Ambos son caminos válidos. Uno es más incierto, el otro nos lo han vendido como más cierto. En los tiempos de cambio continuo que vivimos hoy, creo que toda certidumbre aparente no es real y debería hacernos saltar todas las señales de alarma y urgirnos a la acción creativa.

Por otro lado, no sé si te has parado a pensar que hoy en día es más fácil que nunca crear un negocio de cero. ¿Necesitas un software para hacer *streaming* de vídeo? Lo tienes. ¿Necesitas un software para engranar los flujos de atención y relación con tus contactos? Lo tienes. ¿Necesitas un software para automatizar la gestión de las facturas y declaraciones trimestrales? Lo tienes.

Lo que hace diez años era el grueso del trabajo de montar una empresa, hoy son pequeñas piezas de un puzzle que se te ofrecen bajo demanda y a precios realmente asequibles para que tú puedas montar esa infraestructura fácil, rápido y barato y centrarte en la razón por la que quisiste crear un negocio: crear; aportar valor a tu cliente a través de tu originalidad; crear emoción a las personas a las que sirves; ser creativo; y poder vivir de ello.

¿Recuerdas el modelo de Patreon que vimos en el capítulo 25? En las pocas semanas que han pasado desde que escribí ese capítulo hasta el momento en el que estoy escribiendo éste, Patreon levantó 155 millones de dólares en una nueva ronda de financiación a una valoración de la empresa de 4 billones de dólares [26](#); Twitter ha incluido un botón llamado “Superfollow” con el que puedes apoyar económicamente a los tuiteros creadores que más te inspiran. Lo mismo había hecho Facebook y lo mismo hizo Youtube con su funcionalidad “Unirme” al canal, con el que los seguidores de cualquier youtuber (o creador de contenidos de vídeo) pueden apoyar económicamente la labor de ese creador. En Twitch la experiencia de aportación económica al creador es mucho más directa y natural incluso que en todas estas redes.

Estos cambios en las principales redes sociales vienen impulsados por un fuerte cambio en los hábitos de consumo digital de las personas que, tras la crisis sanitaria mundial del covid, trabajamos en digital, nos formamos en digital, nos entretenemos en digital, nos relacionamos en digital y vivimos nuestra vida digital de una forma mucho más natural e integrada con “la otra vida”, la vida presencial (que esperemos que vuelva a su máximo esplendor pronto).

Y, puesto que las personas vivimos nuestra vida digital de forma más natural, estamos empezando a desintermediar la tiranía de los algoritmos digitales porque valoramos lo bueno: lo que nos aporta valor, de lo que aprendemos, lo que nos divierte, lo que nos emociona. Valoramos a los creadores de esa chispa que nos aportan estas experiencias y queremos

contribuir a que puedan vivir de ello y continuar con esa labor, con pequeñas aportaciones económicas. Lo llaman micro-mecenazgo y creo que es uno de los modelos de negocio más disruptivos de la era digital, pues ha vuelto a poner a la creatividad primero en la cadena de valor.

Así es. La creatividad se paga y de creatividad se podrá vivir. Por fin. El siglo XXI es la era de los emprendedores creativos. La de aquellos valientes que confían en su creatividad y centren al máximo su foco, energía, inversión y cariño en crear la chispa de emoción que brota en sus clientes fruto de la originalidad de las soluciones que idean y proponen al mercado.

Yo creo en el poder real de las minorías creativas.

Aunque, como todo, es cuestión de elección.

Capítulo 32

El poder de no elegir es poder elegir

“La elección es una ilusión creada por los que tienen poder para los que no lo tienen”

- *Alguien con poder.*

Puede que sea así. Puede que los sistemas en los que vivimos (la educación, la sociedad, las empresas) pongan delante de nosotros elecciones menores que solo tienen sentido en un guion prefijado, cierto y obsoleto con el que los mismos sistemas han garantizado su propia supervivencia en el pasado.

Si creemos que elegir es una ilusión, entonces nuestra vida será, en el mejor de los casos, una secuencia lineal sin chispa. En el caso más probable, según lo veo yo, una aterradora película de exclusión social por la irrupción de la Inteligencia Artificial.

Por el contrario, hay mentes curiosas que eligen no conformarse con las opciones que hay en el menú.

Hay mentes valientes que confían en su propia chispa, en el artista que llevan dentro (que todos llevamos dentro), marcan la opción “ninguna de las anteriores” y se levantan del *examen* para decirle al *profesor* y al mundo que se van porque confían en que existe una alternativa a *formarse* para encajar en un molde y tienen que buscarla, encontrarla, darle forma ellos mismos.

Hay mentes creativas que toman la alternativa del camino largo, incierto, original y divertido que saca la chispa de la vida. Que deciden

recorrer el camino divergente de exploración y el camino convergente de observación astuta. Que confían en la chispa como una poderosa herramienta que representa la emoción, aquello que nos define como humanos. Que escogen el camino del aprendizaje de la originalidad con sentido. Que optan por la vía de la autenticidad.

Hay mentes originales que eligen el camino la creatividad. Su propio camino. Y creo firmemente que las mentes creativas que eligen el camino de la creatividad hoy serán las dueñas del siglo XXI.

Epílogo de J.A ., introducido por el autor.

Antonio Machado, uno de los más grandes literarios españoles escribió estos versos, mundialmente conocidos:

*Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante no hay camino
sino estelas en la mar.*

Cuando elegí el nombre de este libro, El camino de la creatividad, pensaba en estos versos, en ese “caminante, no hay camino, se hace camino al andar”.

En primer lugar, porque creo que la creatividad es de las habilidades humanas que se desarrollan, entrenan y aprenden a lo largo de toda la vida, según la recorremos, por el camino.

También porque, como habrás podido comprobar, en este libro no pretendo dar una fórmula cerrada, mágica o definitiva con la que ser más creativo. No hay camino cierto para ninguno de nosotros, para ningún sector, para ninguna empresa, para ninguna disciplina. Tampoco para la creatividad. Por lo que habría sido temerario tratar de mostrar el camino de la creatividad como un camino conocido y cierto. El camino solo existe porque tú lo recorres. Eres tú quien debe aportar las ideas y patrones originales, de tu propia experiencia, para hacer que la creatividad funcione para ti y seas capaz de entregarla para crear emoción en otras personas. El camino lo haces tú al andar.

Deseo de corazón que este libro te haya inspirado. Pero si te quedas en leerlo únicamente, no habremos conseguido nada. Creatividad es crear, y para crear hay que hacer. Si no, no hay camino.

Cuando escribía estas líneas pensaba en lo poco congruente que era que yo, como casi autor de un libro sobre creatividad, llamara a la acción necesaria a sus lectores, mientras yo terminaría de escribirlo y tendría algo cierto y tangible: un libro sobre creatividad, un *producto cerrado* que lanzar al mercado.

Me parecía una incongruencia demasiado injusta. Y no soy amigo de la injusticia.

Así que me he autoimpuesto un gran reto. Un reto que, a día de hoy, veo muy difícil conseguir. Pero que pretendo abordar por el camino de la creatividad. Y que pretendo luchar intensamente para resolver.

Mi reto es que el resto de este epílogo lo escriba el mismísimo Jaime Altozano. Como sabéis por los capítulos de la *outro*, Jaime es una persona a la que admiro muchísimo pero a la que no conozco y a la que tengo el mismo acceso que los otros millones de personas que le siguen y le admiran.

Si releo el párrafo anterior, me entran escalofríos de pensar en que tengo que dar solución a mi reto en un tiempo razonable para *demostrar* que la creatividad es útil para resolver problemas y retos reales. Pero es que yo creo en la congruencia y en la autenticidad. Y tengo la sospecha de que si voy por la vía lineal, fácil y confortable (ponerle un comentario en alguno de sus vídeos en Youtube) no voy a tener mucho éxito.

Así que éste es mi compromiso contigo, que has leído este libro: en algún momento El camino de la creatividad incluirá unas líneas de Jaime Altozano en su Epílogo.

Y ésa será tu prueba de que El camino de la creatividad es incierto pero útil, escalofriante pero apasionante, vertiginoso pero emocionante.

Un modo de vida.

Una elección con chispa.

Gracias por elegirlo.

Jesús



Trabajaré para que aquí esté el epílogo de Jaime. Lo conseguiré.

Si has leído una versión del libro que aún no lo contiene y quieres que te lo envíe cuando lo consiga, envíame un email a jhijas@gmail.com indicándomelo. También me encantaría si quieres compartir conmigo tu impresión del libro.

Muchas gracias por formar parte de mi camino.

Agradecimientos y ¡seguimos!

A mi Consejo de Patrons, por su apoyo incondicional a mi trabajo, su confianza intuitiva en un camino de emprendimiento creativo incierto pero alegre y decidido. Ellos han elevado mi confianza creativa a un nivel superior que hace tan solo unos años nunca habría imaginado. Para ellos es la dedicatoria y el agradecimiento principal de este libro. Sería injusto mencionarlos uno por uno, ya que la comunidad crece cada día y siempre voy a dejarme a alguien. Si quieres saber quiénes son y unirte a mí en el agradecimiento a ellos o, incluso, unirte a ellos, puedes hacerlo a través del siguiente enlace: https://www.patreon.com/jesushijas?fan_landing=true.

A mi comunidad en LinkedIn y a los lectores de mi no- *newsletter* por email, por hacer real mi camino de la creatividad con su *feedback* real: a veces cariñoso, a veces crítico. Pero siempre real.

A Jaime Altozano, por inspirar El camino de la Creatividad con el nivel superior de la chispa.

A Jack Conte, creador de Patreon, por creer en un mundo más creativo y... ¡crearlo!

A Amaya, Icíar y Lucas, mi *core team*, por confiar ciegamente en mi capacidad creativa siempre.

A Agustín, por todos los pequeños momentos de felicidad y por ayudarme a conectar tantas cosas con su inteligencia creativa.

A todas las mentes creativas que luchan día a día por la chispa original de la emoción en un mundo que a veces solo entiende de datos, procesos y algoritmos.

A ti, que has leído este libro y con ello me apoyas con fuerza para que el camino de la creatividad sea mi modo de vida. Si quieres hacerlo aún con más fuerza, puedes ayudarme a llegar a más lectores dejándome una reseña del libro en Amazon. Te invito a que lo hagas y a que contactes conmigo por LinkedIn, Patreon o en jhijas@gmail.com para seguir la conversación de tu camino de la creatividad conmigo, si así lo deseas y lo eliges.

Te veo al otro lado.



Referencias

^[i] “The Global Creativity Gap”, Adobe, 2012.

<https://www.creativityatwork.com/2012/04/23/the-global-creativity-gap/>
[Volver](#)

^[iii] LinkedIn Talent Blog: The most in-demand hard and soft skills of 2020.

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2020/most-in-demand-hard-and-soft-skills>
[Volver](#)

³ “Why A.I. can’t replace human creativity”, Richard Holman:

<https://modus.medium.com/when-it-comes-to-creativity-is-it-game-over-for-humans-ef12907eb30d>. “Why A.I. will never match human creativity”, Ben Vesta: <https://www.aceyus.com/blog/why-ai-will-never-match-human-creativity/>. “What are neural networks *not* good at? On artificial creativity”, Anton Oleinik: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2053951719839433>
[Volver](#)

⁴ “Design Thinking: What it is and Why it works”, Jeanne Liedtka, Darden School of Business, 2013:

<https://designatdarden.org/app/uploads/2017/07/DSWP13-01rev2-1.docx>
[Volver](#)

⁵ <https://dle.rae.es/creatividad>

[Volver](#)

⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>

[Volver](#)

⁷ Inspirado en “Los cuatro niveles de enseñanza”, descrito por Martin M. Broadwell en 1969:

https://es.wikipedia.org/wiki/Cuatro_etapas_de_la_competencia

[Volver](#)

⁸ <https://youtu.be/L7J8dVzE62k>

[Volver](#)

⁹ VUCA: acrónimo que, en inglés, se refiere a los tiempos actuales como *Volatile* (Volátiles), *Uncertain* (Inciertos), *Complex* (Complejos), *Ambiguous* (Ambiguos).

[Volver](#)

¹⁰ “Unleadership: hacia un liderazgo más humano en tiempos de Inteligencia Artificial”, Jesús Hijas:

<https://www.amazon.es/dp/1793164037/>

[Volver](#)

¹¹ En base decimal, $10 = 1 \times 10^1 + 0 \times 10^0 = 10$; así que $10 + 10 = 20$, en base decimal.

En base binaria, $10 = 1 \times 2^1 + 0 \times 2^0 = 2$; así que $10 + 10 = 4$, en base binaria.

En base ternaria, $10 = 1 \times 3^1 + 0 \times 3^0 = 3$; así que $10 + 10 = 6$, en base ternaria.

[Volver](#)

¹² https://www.youtube.com/watch?v=eBuC_0-d-9Y

[Volver](#)

¹³ <http://www.welovead.com/en/works/details/79aweowBk>

[Volver](#)

¹⁴ <https://fundacioncapacis.org/>

[Volver](#)

¹⁵ <http://www.edicionlimitada.info/>

[Volver](#)

¹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=3EtqkDLgC-E>

[Volver](#)

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=ZkUcncLXRUA>

[Volver](#)

¹⁸ <https://billib.es/tecnologia-colaboracion-catalizadores-los-procesos-compras/>

[Volver](#)

¹⁹ <https://www.instagram.com/p/BmEPowGD5JU/>

[Volver](#)

²⁰ Mecenas: persona que patrocina las letras o las artes,

<https://dle.rae.es/mecenas>

[Volver](#)

²¹ https://www.patreon.com/jesushijas?fan_landing=true

[Volver](#)

²² <https://es.wikipedia.org/wiki/Cubismo>

[Volver](#)

²³ <https://adiosagorafobia.blogspot.com/2019/05/que-significa-entre-dos-tierras-.html> <https://heroesdelsilenciooficial.blogspot.com/2020/03/heroes-del-silencio-entre-dos-tierras.html>

[Volver](#)

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=n6Yhu3fJqjo>

[Volver](#)

²⁵ “Developing a Growth Mindset”, Carol Dweck

<https://www.youtube.com/watch?v=hiiEeMN7vbQ>

[Volver](#)

²⁶ <https://techcrunch.com/2021/04/06/patreon-triples-valuation-to-4-billion/>
<https://www.youtube.com/watch?v=xeDBSwVneyw>

[Volver](#)