

Investigación+creación: apuntes para la gestión de la incertidumbre

Maria Isabel Cardona Vélez^(*), Yesid Castro
Cardona^(**) y Carlos Andrés Arango-
Lopera^(***) y Andrea Lopera Bedoya^(****)

Resumen: En este artículo abordamos la posibilidad de la investigación+creación en el ámbito empresarial, desde la perspectiva de la improvisación, lo cual implica dejarla de ver como una actuación repentina y no planeada de última hora para acercarla a una visión de vida que nos prepara para no estar preparados. En un mundo agitado, rápido y convulso, todos los ciudadanos, marcas y organizaciones han de acomodar sus trayectorias, revisarlas constantemente y actualizarlas de manera proactiva. Ante este escenario, la improvisación ofrece herramientas pertinentes para la gestión de la incertidumbre. Por eso, el capítulo recoge un poco de la historia El Morenito INC, proyecto artístico que mutó en trayectoria empresarial, describe su filosofía y axiología fundamentales, reflexiona sobre la improvisación como (posible) modelo de comunicación y ofrece un set de herramientas en el contexto de lo que denominamos Improvisación para la Vida.

Palabras clave: investigación+creación - improvisación - improvisación para la vida - gestión de la incertidumbre - gestión de la comunicación.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 250]

^(*) Comunicadora Gráfica Publicitaria, Especialista en Mercadeo, Magíster en Comunicación y Gestión Cultural. Co-gerente El Morenito Inc. Correo electrónico: mariaisabel@elmorenitoinc.com - <https://orcid.org/0000-0002-9652-5826>

^(**) Sociólogo. Especialista en juego y desarrollo socioemocional. Co-fundador El Morenito INC. Improvisador, presentador, comentarista deportivo, narrador oral con más de 20 años de experiencia en la escena. Correo electrónico: yesid@elmorenitoinc.com - <https://orcid.org/0000-0003-2675-9624>

^(***) Universidad de Medellín, Facultad de Comunicación. Comunicador, maestría y doctorado en Filosofía. Experiencia en edición académica, liderazgo de grupos y proyectos de investigación formativa. Correo electrónico: caarango@udemedellin.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-2120-3304>

(****) Comunicadora Corporativa. Experiencia en el diseño y ejecución de proyectos de e-learning. Líder tecnológica de GymproVirtual.com, plataforma de cursos en línea de El Morenito INC. Correo electrónico: andrea.lopera@gmail.com - <https://orcid.org/0009-0007-1526-223X>

Introducción: El taller del instante

Habitualmente, la incertidumbre parece un panorama desfavorable. Puede que efectivamente así sea, en muchas ocasiones. Pero, en este momento, es una vivencia concreta para muchísimos individuos, entidades y naciones. Más allá de confrontar lo ideal con lo real, nos interesa reconocer el escenario incierto de la incertidumbre como uno donde la mayoría de las personas que habitamos el mundo de hoy debemos transitar nuestros días. No buscamos un análisis abstracto, sino relatar una vivencia personal que evolucionó a una experiencia empresarial y, desde ese punto, originar reflexiones acerca de la conexión entre incertidumbre, la gestión de la comunicación, el emprendimiento y la gestión de lo cotidiano, en clave de investigación+creación.

El día en que la improvisación nos encontró

En realidad, no fue un día, sino una velada, una noche, el típico momento en el que se revelan secretos, desafíos y transformaciones. Con más precisión: no fue una sola noche, sino múltiples. Durante los primeros años del nuevo milenio, el arte de narrar oralmente cobró relevancia en Medellín. La terminología empresarial, es cierto, no era muy familiar para nosotros. Pero estábamos inmersos en el mundo de la narración oral. En escenarios, instituciones educativas, plazas y avenidas se contaban relatos. Y ahí estábamos: compartiendo cuentos directamente con los asistentes, noche tras noche, ocasión tras ocasión.

No obstante, como sucede con las tendencias que se convierten en moda, percibimos que la movida se estaba estabilizando en ciertos estilos, reduciéndose a algunos protagonistas y, finalmente, no era tan atractiva como en nuestros días universitarios. Había un cambio, y era esencial innovar.

Por lo tanto, experimentamos con conceptos que para entonces apenas llegaban a la ciudad: el *stand up comedy* y la improvisación. El estilo y la mecánica del *stand up* rápidamente nos cautivaron. Esta modalidad requiere mínimos recursos logísticos: un comediante frente a una audiencia (y un micrófono, si el espacio es amplio). El foco está en el mensaje, que se construye desde la identidad de quien enarbola el discurso, su contenido. Esta sencillez productiva, aunada con el énfasis en el contenido y la entrega al espectador, nos intrigan creativamente. Por ello, fundamos un club de comedia que funcionó varios años y vimos surgir a comediantes que ahora comienzan a destacarse. Sin embargo, como estrategia comercial, nos pareció un tanto inestable y pronto buscamos diversificar nuestros rumbos.

Por su parte, nuestra incursión en el mundo de la improvisación en la escena local del Medellín de los tempranos años 2000 nos llevó a varios escenarios, donde intentamos formatos, jugamos campeonatos y torneos, y diseñamos varios shows. Sin duda, esa experimentación nos sirvió como un respiro ante la quietud que percibíamos en la escena local. Por ende, nos sumergimos apasionadamente en el arte de improvisar.

La improvisación teatral ha existido desde los albores del teatro. En numerosas obras del canon literario, sus autores dejaban márgenes para que los intérpretes insertaran sus propios toques personales. Así mismo, en la música, numerosos compositores dejaron apuntes en sus partituras que dejaban espacio libre para que el intérprete completara pasajes o conectara secciones de las piezas (Bonds, 2014). De hecho, la música con la que se acompañaban las obras en la antigua Grecia no era propiamente una música escrita sino una serie de fórmulas, escalas y recursos que hacían parte de un repertorio que se podía usar en cada función a criterio del músico encargado (Blanning, 2011)¹.

El día que encontramos la improvisación

Uno de los pilares de la Improvisación Para la Vida es la Aceptación, o como algunos en el ámbito escénico lo denominan, “sobreaceptación”. Durante temporadas, organizamos espectáculos centrados en la improvisación. Sin embargo, en un giro inesperado, gracias a una intervención del público, surgió una idea revolucionaria que nos redirigió de colectivo cultural a empresa.

Ocurrió que, después de una presentación, un espectador se nos acercó preguntando: ¿realizan esto para empresas? La verdad es que, aunque ya lo habíamos hecho en el pasado, ese momento fue un punto de inflexión. Esa persona, tal vez sin saberlo, nos hizo entender que nuestro arte no se limitaba al mero entretenimiento; los mecanismos, principios y la interacción con las audiencias eran potencialmente útiles para procesos formativos en las compañías. Luego de su pregunta, y desde la Aceptación, dijimos que sí a ese camino. Es verdad que ya antes habíamos llevado espectáculos de improvisación a las empresas, pero lo que no habíamos entendido del todo era cómo lo que hay detrás de una función para que esta sea posible es una serie de competencias y habilidades para la vida que se requieren también en el ámbito de la vida cotidiana. Ese tránsito del entrenamiento en improvisación para profesionales de la escena a la formación de personas para que en su vida cotidiana apliquen conceptos, herramientas y principios de la improvisación es lo que llamamos Improvisación para la Vida.

A partir de ahí, nos embarcamos en un viaje de autoconocimiento, prestando suma atención a nuestros públicos y tomando nota meticulosa de sus retroalimentaciones. Actualmente, ese recorrido se traduce en diversos servicios, categorizados en dos ramas: presentaciones corporativas y programas formativos.

En las actuaciones para empresas, infundimos la magia improvisatoria en ambientes corporativos. Cada espectáculo es el fruto de nuestra curiosidad e investigación, donde la improvisación se erige como nuestra principal herramienta. “Lluvia de ideas”, “Me lo tienes que improvisar” y “Novena novedosa” son ejemplos de formatos que hemos puesto

en escena, en una saga de espectáculos de improvisación que se fundamentan en diversas premisas, y que van respondiendo a las preguntas que vamos encontrando y que tramitamos con un abordaje artístico.

De la sala, algunos de estos formatos han llegado a las empresas. No se trata de llevar el teatro al salón de juegos de las compañías. Lo que ofrecemos es la amplitud de oportunidades que la Improvisación Para la Vida puede desplegar. Todo ello se presenta en un espectáculo que cautiva, engancha y mantiene la atención de principio a fin.

Dentro de los programas formativos, nuestra postura se vuelve más reflexiva ya que el núcleo radica en el fomento de las habilidades para la vida (escucha, creatividad, comunicación asertiva...). A través de estas vertientes de trabajo, hemos constatado que la capacidad para adaptarse, tomar riesgos, anticipar situaciones y reaccionar ante ellas son esenciales en el contexto actual.

Improvisación, juego y narrativa: la receta de la fábrica de la improvisación

El Morenito INC se edifica en torno a la improvisación, la narrativa y el juego. Estos no son meros eslóganes corporativos, sino principios que cobran vida. Pretendemos que aquellos que interactúan con nosotros lo perciban: propiciar una existencia más dinámica, eficiente y plena.

La impronta de la improvisación

La palabra “improvisación” es recurrente en nuestro léxico, pero va más allá; se trata de una mentalidad, un pulso. Por ejemplo, nuestro blog se presenta como una “Pequeña Enciclopedia Morena Ilustrada”, explorando los entresijos de la “Improvisación para la Vida”: sus aplicaciones, utilidades y matices. Es una herramienta para pasar de la inercia a la concentración, facilitando la conexión con objetivos personales.

Frecuentemente, adoptar esta mentalidad se torna complicado. Mientras que la improvisación arranca con un afirmativo SÍ, muchos de nosotros estamos predispuestos a hallar excusas para decir NO. La vida, la educación, la sociedad, entre otros factores, nos han proporcionado razones para refugiarnos en el NO. Este NO actúa como barrera contra la ambigüedad, adversidades y potenciales fracasos. En otras palabras, nuestra sociedad actual nos ha mostrado y demostrado con creces que el NO sirve como protección.

Sin embargo, ese NO nos previene de arriesgar y, por ende, nos distancia de futuras situaciones que podrían mejorar nuestra vida. Por lo tanto, pese a la relevancia de los propósitos, es útil percibir la Improvisación para la Vida como una mentalidad que nos capacita para lo imprevisto. Dicho de otro modo: los pilares de la improvisación nos orientan para convertir el acto improvisador en un hábito cotidiano.

Estas son algunas ventajas de la improvisación en la vida cotidiana:

1. Al improvisar, se aprende a Aceptar. Y al hacerlo, se dedica menos energía lamentándose por lo que no sucedió. Rápidamente, nos adaptamos a las nuevas circunstancias y se experimenta la liberación que viene al abrazar lo inesperado y tratarlo como un nuevo desafío.
2. Al improvisar, se entra en estado de flujo. Cuanta más relevancia adquiere el concepto de “mindfulness” en los libros y cursos de autoayuda (mercado cuyo crecimiento desmesurado en los años recientes nos tiene que servir para entender en qué mundo vivimos), más se comprende que vivir el momento presente es un privilegio que pocos disfrutan. Lo esencial es que cuando las personas se mueven al ritmo de la improvisación, el ahora, el momento presente, se convierte en el único instante válido y se descubren caminos que facilitan tomar decisiones: se asume el papel principal que se tiene en el tiempo actual y en la propia narrativa.
3. Al improvisar, se fortalece la autoconfianza. Enfrentar retos y desafíos con la óptica de la improvisación permite aumentar la confianza en uno mismo y se permite que esta crezca y se fortalezca día tras día.

Retomando la historia, el día que encontramos la improvisación, de la mano de un espectador que nos hizo una pregunta decisiva, nos abrimos a la comprensión de un universo de posibilidades. Ahora, además de espectáculos que tienen la improvisación como centro articulador, seguimos avanzando en la comprensión de cómo sus herramientas y principios pueden ayudar a mejorar el bienestar de las personas.

El juego

El acto de jugar es inherente a nuestra especie. Sin embargo, en la Modernidad se generó una escisión definitiva entre la seriedad y la risa, entre la productividad y la felicidad, entre la lúdica y lo económico (Bauman, 2015). Por tanto, el inmenso componente lúdico que hay en actividades como el trabajo, el estudio, el emprendimiento y otras de la vida cotidiana se esconde tras una aparentemente necesaria cara de seriedad. Si una empresa que se pretende rigurosa afirma que se divierte con lo que hace, una alarma social se enciende y trata de alertar sobre el peligro que esto podría representar.

Frente a eso, nosotros optamos por un camino diferente. Hemos aceptado el espíritu del juego. Pero cuando tratamos actividades como un juego, no significa que lo abordemos de manera superficial. Valoramos y nos adherimos a las reglas del juego, porque sentimos que nunca se es tan serio como cuando se juega: la inmersión aumenta desde que se toma consciencia de un rol, se avizora una misión o se establece una meta. Cuando nos sumergimos en el juego, estas normas se desvanecen, centrando nuestra conciencia en la experiencia presente. Por lo tanto, jugar nos sumerge en un estado de total concentración: estado de flujo.

Ante tal declaración, muchos podrían cuestionar: “Es ingenuo pensar que se puede tratar a un directivo como si estuviera en un juego”. Pero respondemos: ¿Quién asegura que la rigidez y formalidad que algunos directivos adoptan no es también una forma de jugar?

Nos impactó darnos cuenta de que se nos enseñó a asumir el juego como una mera distracción y que, durante el trabajo, debíamos mantener una actitud seria y productiva. Sin embargo, tras años guiando formaciones en empresas, discernimos que la seriedad es simplemente otro rol, otra variante del juego. Todos participamos en el juego de la formalidad y lo aceptamos como la normalidad. Ahí está, precisamente, el espíritu del juego. ¿Está mal? Absolutamente no. Es crucial entender que jugar es simplemente adoptar un conjunto de normas, roles y acciones. Jugar es una mentalidad que se rige por reglas compartidas para emular una situación. Aunque la vida no es un ensayo, existen similitudes notables. Ventajas del juego en la rutina diaria:

1. Al jugar, se experimenta alegría. Esto puede parecer evidente en el ámbito del juego, pero aplicado al día a día es revelador: imaginemos ver oficinas no solo como santuarios de seriedad, sino como espacios donde la seriedad es simplemente una norma, un pacto: un código. La eficiencia no tiene que ir de la mano con el rigor, y el rigor no equivale a monotonía.
2. Al jugar, se alcanza un estado de plena conciencia. Un jugador distraído no es eficaz. Para jugar se prefieren aquellas personas que están alerta, enfocadas en el juego y listas para actuar. Estar completamente presente es esencial para jugar plenamente.
3. Al jugar, hay un impulso natural por superarse. Especialmente cuando se hace de manera espontánea y sin un fin determinado. Es como un entendimiento no verbal: jugar despierta la competencia y el anhelo de avanzar en el juego, llevando el enfoque hacia la meta y mejorando el rendimiento.

El juego es, sin duda, uno de nuestros componentes clave. Se trata de percibir ciertos desafíos de la vida con una perspectiva lúdica. O aún mejor, enfrentar momentos difíciles como si fuesen parte de un juego: identificar roles, reglas y dinámicas. Esto nos ayuda a comprender que estamos en medio de una historia, interpretando un papel. Y ese es nuestro ingrediente distintivo como empresa.

La narración

Los humanos somos narradores por naturaleza. Narramos historias porque esta fue una forma como la especie pudo aprender sobre el mundo sin tener que experimentar cada aspecto directamente. En resumen, las narrativas nos han permitido conservar información esencial, evitando peligros y tomando decisiones acertadas.

Ver la existencia como un relato permite ganar perspectiva frente a desafíos. En la Improvisación para La Vida se valora la habilidad de captar la esencia de lo que nos rodea, convirtiéndonos en parte activa de ese relato.

Ventajas de la narrativa en la rutina:

1. Al narrar, se asume una posición en el universo. Los relatos reflejan la perspectiva del narrador. Son hechos objetivos filtrados a través del lente de quien cuenta. Narrar permite dar cuenta de eventos clave, ya sean pasados o inminentes.
2. Al narrar, se destaca una emoción. Frecuentemente, ocultamos sentimientos. Es una táctica para navegar en un mundo donde mostrar vulnerabilidad puede ser explotado por los demás. Sin embargo, reprimir las propias emociones es perjudicial. A pesar de las críticas hacia la “generación de cristal”, esta generación ha aprendido a vocalizar sus sentimientos. En eso representan un avance de generaciones y generaciones que hicieron de ocultar sus sentimientos una táctica de supervivencia. Táctica que, por el otro lado, representó muchos daños en la salud física y emocional al reprimir cosas que, de haberse expresado, hubieran tenido un trámite diferente.
3. Al narrar, se traza una ruta entre el ahora y las metas. Cada relato tiene un desafío y un destino. Los cuentos representan un viaje desde el presente hacia una meta deseada, enfatizando la relevancia de tener un propósito, ya sea externo o interno.

En suma, la articulación de la improvisación, el juego y la narrativa configuran el ADN de nuestra marca. Esa esencia se alimenta con experimentaciones artísticas que se condensan en espectáculos que exhibimos en salas, con una alta participación del público. De allí, el laboratorio se expande a las empresas, se a la manera de llevar los shows hasta las compañías, o mediante procesos formativos que, basados en los conceptos de la improvisación, sirven para mejorar asuntos como el trabajo en equipo, la escucha activa, la gestión de la incertidumbre y la comunicación asertiva (El Morenito Inc, 2023)

Transformar nuestra percepción de un grupo artístico hacia una perspectiva empresarial ha sido un trayecto extenso. Prestar atención a la retroalimentación de los espectadores se convirtió en una estrategia valiosa para aprender a conectar con los clientes. Este proceso conllevó a la adaptación de nuestra propuesta única de valor a beneficios tangibles para aquellos que requerían nuestros servicios. En este sentido, se da un giro opuesto al mundo artístico: mientras que en el arte se prioriza la autoexpresión, en el mundo empresarial se busca abordar las preocupaciones del cliente mediante la propuesta de la organización. Así, el enfoque cambia desde lo que uno desea comunicar hacia lo que el cliente necesita.

La improvisación como modelo de comunicación

El proceso de escuchar a los clientes, proponer soluciones, intervenir en formaciones corporativas, ofrecer consultoría y estructurar una gama de servicios empresariales basados en prácticas artísticas, representa un acto de investigación+creación. Esto requiere una recalibración continua de la oferta y la unión de la exploración creativa con las demandas específicas de nuestros clientes. De esta manera, fue que comenzamos a discernir la comunicación implícita en toda esta interacción.

¿Qué entendemos por modelo?

Existen al menos dos perspectivas que nos ayudan a comprender lo que significa un modelo. La primera visión lo concibe como un estándar o un arquetipo. La segunda lo visualiza como un esquema, una representación simplificada de algún aspecto de la realidad.

Cuando afirmamos “Esta empresa es modelo de gestión de los recursos financieros”, nos referimos a que encarna valores y actitudes vinculados a la administración del dinero, y, por lo tanto, actúa como un referente o arquetipo. En otras palabras, es como si sugiriéramos que otras empresas que aspiren a tener un buen manejo de su frente económico podrían considerarla a esta como un ejemplo a emular.

La segunda perspectiva se refiere al modelo como diagrama, patrón o esquema que opera como guía. Mirando los trazos de un modelo graficado se asume que en esa simplificación de la realidad hay un mapa para navegar un determinado fenómeno. Cuando se cuenta con un mapa se sabe que, aunque no es el territorio real, es una ayuda para navegar por ella. En esta categoría se encuentran los modelos administrativos, económicos y de planificación. Los gobiernos locales poseen modelos de servicio al cliente, mientras que las *startups* crean modelos de negocio y en la informática se desarrollan modelos de datos.

Los modelos, por lo tanto, son útiles en ambas dimensiones: como referencias y como representaciones. Sin embargo, la realidad no siempre se adecua perfectamente a los modelos. Más bien, los modelos que elaboramos intentan acercarse lo máximo posible a las circunstancias y contextos que experimentamos. En esencia, los modelos buscan reflejar fielmente la realidad.

Los modelos de comunicación se enfocan en explicar la dinámica de la interacción, ya sea entre individuos, entre individuos y organizaciones, o entre distintas organizaciones (Rizo García, 2009, 2019). Además del mundo corporativo, estamos inmersos en procesos comunicativos constantemente. Esto implica un intercambio constante de significados que se extienden desde las tareas cotidianas, como las compras, hasta procedimientos intrincados de relaciones internacionales, abarcando todo el espectro humano.

Es esencial entender que la comunicación no se da solo a través de palabras (imágenes, sonidos, aromas) sino también a través de acciones (Costa, 2003). Por ejemplo, el silencio es también una forma de comunicación (Corbín, 2019; Tobón Franco, 1992). Por lo tanto, un modelo de comunicación busca representar esta realidad multifacética de la comunicación, que abarca tanto actos como mensajes (Costa, 2003).

La improvisación en la comunicación

Dada la doble función de los modelos (como arquetipos, como esquemas), hemos empezado a comprender que la improvisación y la comunicación encuentran una doble vía de complementación. La improvisación le otorga a la comunicación un punto de referencia, le propone un ideal, le facilita un arquetipo de cómo debería o cómo podría ser la comunicación. Y, a la vez, la dota de esquemas o patrones para fijarla y para entenderla. Pero

como la comunicación misma no es estática, el ideal arquetípico y el esquema estarán en constante retroalimentación.

La improvisación aporta a la comunicación un marco ideal, fusionando arquetipos con estructuras. Pero, en tanto que la comunicación es fluida, estos dos componentes se retroalimentan constantemente.

La improvisación como arquetipo de la comunicación

Si se toma en sus acepciones más esenciales, podríamos afirmar que ya el mismo ideal de comunicación *pasa por* y se reconoce *en* la improvisación. Es preciso entender que la comunicación reconoce la interacción como punto fundamental de su ser. No se trata de la simple transmisión de información; la comunicación apela al involucramiento entre las partes que conforman el proceso, señala el vínculo que surge entre quienes interactúan.

Ahí ya está la improvisación. Porque improvisar implica tomar la situación presente y, a partir de ella, leer las reacciones del otro. Comunicación e improvisación tienen en común su interés por la alteridad. Sin alteridad, es decir, sin reconocimiento del otro, de lo otro, no es posible ni comunicar ni improvisar. Así que, como arquetipo, como ideal, la improvisación remarca ese carácter de otredad que existe en todo proceso de interacción humana.

Esto, mientras lo complementario también sucede: el ideal de la improvisación pasa, se potencia y se posibilita en la comunicación. Habría múltiples maneras de abordar este asunto, pero en este artículo lo haremos desde la pregunta por cuáles son los conocimientos, las habilidades y las actitudes —vale decir: las competencias— vinculadas a la improvisación.

Se sabe que la suma de conocimientos, habilidades y actitudes conforman una competencia. Así que, desde ese punto de vista, podríamos revisar cuáles son los saberes precisos para permitir que una comunicación ideal reconozca la improvisación y que una idea de improvisación, un arquetipo de esta pase por la comunicación. Aquí entra en escena un concepto de la técnica de la improvisación que podría ser útil para apalancar la comunicación: plataforma (El Morenito Inc, 2022b).

La plataforma, en el contexto de la improvisación escénica, se refiere a las estructuras, moldes, modelos, listados, pasos a seguir y conocimientos previos que se tienen almacenados y organizados en la mente. Estos conocimientos no solo existen, sino que también vienen pre-organizados. La plataforma actúa como un soporte que se utiliza como una base sobre la cual construir o improvisar. En la improvisación escénica, cuando los actores enfrentan una situación no preparada, recurren a sus plataformas: las estructuras y conocimientos que ya tienen en su mente. Estas estructuras actúan como guías o referencias que les ayudan a responder y actuar de manera efectiva y creativa. Por ejemplo, al recibir una propuesta del público o enfrentar un giro inesperado en la narrativa, un improvisador podría apoyarse en estructuras conocidas de cuentos, experiencias pasadas o convenciones teatrales para desarrollar la escena. Además, la improvisación también se basa en ciertas plataformas recurrentes, estructuras que se han diseñado y que conforman un repertorio, algo así como un canon de formatos, pruebas y ejercicios.

Si se nos permite extrapolar este concepto al ámbito de la comunicación, la plataforma es la *estructura ausente* (ante los ojos del público) que tienen presente (en la mente) las personas al momento de improvisar en la escena (Eco, 2011). Cuando un profesional de la improvisación tiene que llevar adelante una historia que aún no está escrita, echa mano de plataformas. Inicio/nudo/desenlace es una plataforma, un molde sobre el cual comenzar la construcción del relato. Por ello, aunque no tenga disponible más que el título de la historia o el nombre de su protagonista, esta persona que está en escena improvisando, ya sabe que deberá marcar hitos en el relato, puntos que entresaca de la plataforma.

Ahora bien, ante la misión de elaborar una historia improvisada, saber que los relatos se pueden estructurar mediante tres hitos es útil pero no es suficiente. De hecho, en el ámbito de las competencias, se tiene que, además de los conocimientos se requieren las actitudes y las habilidades. Pasemos a las actitudes.

Una pregunta orientadora podría ser: desde la improvisación, ¿cuáles son las disposiciones mentales que podrían favorecer, un proceso de comunicación? Nuevamente, aparecen varios elementos para responder esta pregunta. Y, de nuevo, vamos a destacar uno: la improactividad. En la escena, una actitud impro es la que favorece el ambiente de escucha y complicidad entre quienes llevan adelante el show.

En la comunicación, las coyunturas, lo inesperado y la contingencia integran la dinámica del día a día. Es algo que sucede constantemente: pese a que se tenía algo planeado previamente, pero al momento de ejecutarlo algo inesperado sucede e impide que sigamos ese plan inicial. Los departamentos de marketing y comunicaciones de las compañías abundan en ejemplos en este sentido. Una actitud comunicativa que tiene amplia relación con la improvisación es, precisamente, la atención constante al entorno, de forma que se evalúe bien la pertinencia de la comunicación. En muchas ocasiones, el impacto de los procesos comunicativos pasa por su oportunidad: alguien supo decir algo afortunado en un momento clave.

Para completar las competencias, además de los conocimientos (en este caso, plataforma) y las actitudes (en este caso, improactividad) es necesario hablar de las habilidades ¿Qué habilidades de la improvisación pueden ser orientadoras de una buena comunicación? De las muchas que pudieran citarse, acá abordaremos el pensamiento creativo.

Retomando la diferenciación inicial entre comunicación e información: la comunicación no es únicamente transmitir información. Toda vez que comunicar pasa por el intercambio de significados, sin interacción, retroalimentación, procesos de ida y vuelta, no se entiende que se haya logrado comunicar sino meramente informar.

En ese sentido, la creatividad está incluida en la idea misma de comunicación. Comunicar sin creatividad sería, simplemente, informar. La creatividad, por tanto, no tiene que estar deslindada de la estrategia; de hecho, es un componente decisivo para entrar en la vida del otro, obtener su interés y generar un intercambio en doble vía. La mayor aspiración de la comunicación, desde su sentido nato, es generar conversaciones simétricas, horizontales: ganar interlocutores. En los presentes contextos sociales, con un notable aumento de la incertidumbre y saturación de información, llegar a la vida de los demás es cada vez un reto mayor. Ganar el interés de los demás es algo que se obtiene con mucho trabajo, no es algo que surja automáticamente de manera fácil.

Hasta acá hemos visto, desde nuestro recorrido por la improvisación, la narrativa y el juego, cómo se dio el tránsito de la creación artística hacia la conformación de un proyecto empresarial. Fue en esa incursión en el ámbito corporativo donde comenzamos a ver los encuentros entre improvisación y comunicación. Lo que acabamos de describir es el ejercicio de pensar la relación entre estos dos componentes como posibilidades para concebir un modelo comunicativo que entre en diálogo con la improvisación. En este apartado, puntualmente, propusimos entender la improvisación como arquetipo. Ahora es momento de revisar la segunda acepción de modelo: esquema.

La improvisación como esquema de la comunicación

En términos de la improvisación como arquetipo —ideal— abordamos los componentes de la competencia: conocimientos, habilidades y actitudes. En la improvisación como esquema, las ideas de diagrama, patrón, croquis pueden orientar el ejercicio de pensar la comunicación.

De nuevo, se nos ocurren muchos recursos de la improvisación para esquematizar el proceso de comunicación, y desde ahí diagramar o modelar la comunicación. Pero vamos a hablar de uno que, a su vez, deviene: Aceptar, Percibir y Proponer. Desde el contexto de la Improvisación para la Vida se entiende como principios que alientan un proceso y que permiten ver una secuencia lógica para gestionar la comunicación (El Morenito Inc, 2022a).

Primero es necesario aproximarnos al entendimiento y aplicación de estos conceptos en el contexto de la improvisación. Percibir es más que un acto fisiológico. Es la capacidad de estar consciente en el momento, observando y escuchando activamente para capturar todos los detalles. En la improvisación, esta habilidad permite al improvisador estar sintonizado con el escenario, los demás actores y la audiencia. Aceptar es reconocer y trabajar con lo que se presenta en el momento, sin resistirse o intentar cambiarlo. En la improvisación, esto significa seguir la corriente de la historia o la idea que se está desarrollando, construyendo sobre ella en lugar de bloquearla o negarla. Proponer es ofrecer ideas, direcciones o acciones nuevas para avanzar. Es la capacidad de introducir algo nuevo al escenario, ya sea una idea, un giro en la historia o una acción.

Cuando los pensamos en el contexto comunicativo, Percibir, Aceptar y Proponer ofrecen un esquema relevante para la comunicación, incluso para la comunicación *en y de* las organizaciones (Bartolli, 1992). Percibir significa ir más allá de simplemente recibir información. Implica ser consciente de las dinámicas, matices y subtextos dentro de una organización, escuchar activamente a los empleados y colegas y ser consciente de las necesidades y preocupaciones emergentes. Esta capacidad permite a los líderes y equipos responder adecuadamente y con empatía, y también anticipar problemas o necesidades antes de que se conviertan en crisis. Aceptar implica reconocer la realidad actual de la organización, ya sean desafíos, limitaciones o fortalezas. No se trata de resignación, sino de entender el punto de partida para poder actuar adecuadamente. Al aceptar, las organizaciones pueden enfrentar problemas de frente y buscar soluciones, en lugar de negar o

ignorar las realidades. Proponer es la habilidad de presentar soluciones, ideas o direcciones innovadoras ante desafíos o necesidades. Se trata del paso a la acción, pero una acción que ya se aseguró de recabar toda la información posible sobre la situación y de haber aceptado las condiciones actuales en las cuales se va a entretener el curso de actividades a seguir. Por tanto, es una actitud proactiva que busca mejorar, innovar y adaptarse a las cambiantes circunstancias organizacionales.

En resumen, estos tres principios de la improvisación, cuando se aplican en la gestión de comunicación organizacional, pueden mejorar la efectividad, adaptabilidad y proactividad de la comunicación, lo que a su vez puede impulsar el éxito y la cohesión organizacional.

El equilibrio de una situación radica en el Aceptar. Antes de comenzar a comunicarnos, existen ciertas condiciones que debemos identificar y usar como base para nuestra comunicación. El acto de Percibir implica un análisis y comprensión del contexto. Mientras que en el Propone, se halla el contenido de nuestro mensaje. Es vital recordar que, sin importar cuán eficaz consideremos nuestro mensaje, no siempre capturaré la atención ajena; es decir, cada mensaje es simplemente una propuesta. Sin embargo, la comunicación es un ciclo continuo. Tras recibir una respuesta —o, incluso el silencio del receptor— regresamos al Aceptar, reiniciando el ciclo.

Improvisación en la comunicación y la acción

Así que la improvisación puede brindar elementos relevantes para pensar y gestionar la comunicación en las organizaciones. Por tanto, un posible modelo de comunicación permeado por la improvisación permitiría ambas acepciones de la palabra modelo: tanto como arquetipo (forma ideal) como esquema (patrón de acción).

Mediante la integración de ambos es como pasamos a la idea de comunicación para la acción. Retomando la premisa de que se comunica tanto con actos como con mensajes, ha de ser claro que lo realmente importante del proceso comunicativo es que brinde pautas concretas para la acción. Y en eso la improvisación tiene mucho por aportar a la conceptualización de la comunicación.

Todos concuerdan en que la comunicación es vital, ya sea en un negocio, en un hogar o entre amigos. La improvisación, con su adaptabilidad y previsión, puede ser una herramienta valiosa para enriquecer la comunicación en equipos. En esencia, un equipo que comunica bien está mejor equipado para enfrentar lo inesperado, lo cual se traduce en tres ventajas fácilmente evidenciables:

Afrontar el presente: La improvisación nos alienta a abrazar el presente y a utilizar lo que está a nuestro alcance. Esto implica aceptar las condiciones actuales, ajustar nuestra perspectiva y, en el proceso comunicativo, considerar cómo nuestra comunicación puede ser recibida.

Oír y entender: La improvisación también pone énfasis en percibir y comprender el contexto. En términos comunicativos, esto se traduce en una escucha activa y en un esfuerzo por comprender al otro. Este reconocimiento contextual es esencial para cualquier estrategia comunicativa.

Proponer con innovación: La improvisación nos insta a presentar ideas de forma innovadora. Esto implica compartir mensajes de una manera que capture la atención y el interés. Ambas, comunicación e improvisación, comparten un objetivo común: inducir a la acción. La meta de la comunicación no es simplemente informar, sino más bien persuadir y cambiar comportamientos. Hablamos de esto desde nuestra transición del arte al mundo empresarial, impulsada por el encuentro con las audiencias y sus requerimientos. Inicialmente, el desafío era traducir el mundo artístico en soluciones para clientes. A través de este proceso, descubrimos la conexión profunda entre improvisación y comunicación basada en Aceptar, Percibir y Proponer⁷. Finalmente, esta interacción con las necesidades de los clientes nos llevó a identificar habilidades esenciales para la vida en el contexto organizacional. En resumen, entender y responder a las necesidades del cliente nos ha mostrado la importancia de promover la improvisación como un lente posible para leer la realidad. Desde ahí constatamos los problemas más frecuentes en las dinámicas de los equipos de trabajo en las organizaciones, como se describirá en el apartado final.

Cuatro pilares para mover el mundo

A pesar de contar con equipos altamente calificados, comprometidos y bien informados, a veces las cosas no marchan como se espera. Es curioso, ¿verdad? Sin embargo, la Improvisación para la Vida destaca la importancia de cuatro elementos esenciales que pueden impulsar el rendimiento de cualquier equipo de trabajo.

El núcleo de todos los desafíos: trabajo en equipo. Todos los problemas de la organización se pueden traducir, en algún punto, como problemas para trabajar en equipo. El trabajo en equipo se refiere a la colaboración colectiva de individuos especializados en distintas áreas con el propósito de alcanzar un objetivo común, donde cada miembro aporta desde su especialidad hacia el desarrollo y la causa de la organización. En esta dinámica, todo lo que se realiza pertenece al equipo en su totalidad, no solo al individuo que generó una idea o llevó a cabo una acción (Acosta et al., 2021; Restrepo, 1995).

Según nuestra experiencia, la mayoría de los problemas dentro de una organización están intrínsecamente relacionados con el trabajo en equipo. Un adecuado desempeño colectivo puede prevenir, gestionar y solucionar estos problemas con eficacia. A lo largo de nuestros desarrollos formativos para ayudar a las empresas a mejorar este asunto, hemos encontrado algunos problemas comunes. Hemos visto que, independientemente de la razón específica por la que buscan nuestras soluciones, generalmente se reducen a cuatro áreas clave: escucha activa, comunicación asertiva, pensamiento creativo y gestión de la incertidumbre.

Atención plena y Escucha activa. Si tuviéramos que simplificar aún más, podríamos concluir que la raíz de todos los problemas organizacionales es la falta de escucha genuina, real, interesada, atenta y, por tanto, activa. La escucha no se limita a una función específica dentro de una empresa. Se trata de prestar atención consciente y constante a los demás, ya que la atención es uno de los recursos más valiosos hoy en día. Si cada miembro de una organización se enfoca en escuchar de manera activa, es probable que se anticipen a los problemas antes de que estos escalen.

Priorizar la claridad: Comunicación asertiva. Comunicarse no es simplemente emitir mensajes. Va más allá, es interactuar, involucrarse y establecer conexiones. Ser asertivo en la comunicación significa transmitir mensajes que sean significativos y útiles tanto para el emisor como para el receptor.

Pensamiento creativo. Es vital superar la noción de que sólo ciertas profesiones o individuos son creativos. Las organizaciones enfrentan desafíos constantemente, y la creatividad es la habilidad de utilizar la información de forma innovadora para abordar esos desafíos. La meta no es ser único, sino encontrar soluciones eficaces rápidamente.

Navegando en aguas desconocidas: Gestión de la incertidumbre. Estamos viviendo tiempos impredecibles. Aunque no podemos controlar muchas situaciones, sí podemos desarrollar habilidades que nos ayuden a enfrentar la incertidumbre con mayor confianza. Lo que denominamos *saltar al vacío* se refiere al arte de manejar situaciones inesperadas sin la necesidad de un manual preexistente.

Aunque son los equipos quienes manejan la incertidumbre (como cuando el departamento de mercadeo entra en crisis porque un invitado principal cancela en el último minuto, o el equipo de contabilidad soluciona un error en el sistema de facturación internacional), recordemos que estos equipos están formados por individuos. Por ello, es esencial capacitar a las personas para manejar esta incertidumbre.

La escucha activa, una comunicación efectiva, el pensamiento innovador y la gestión de la incertidumbre, utilizando escucha, creatividad y asertividad, son los cuatro pilares fundamentales para optimizar el rendimiento de los equipos. Estos fundamentos guían nuestra metodología de asesoramiento y reflejan cómo implementamos la improvisación teatral en el contexto empresarial.

A manera de cierre

Hemos contado nuestra historia, un puente que une la exploración estética y artística con fin en sí misma y su transformación en un proyecto empresarial. Al momento de ingresar al ámbito corporativo, contábamos con tres elementos que eran nuestra herencia de la parte artística: la improvisación, el juego y la narrativa. De la mano de estos pudimos identificar fuertes vínculos entre la comunicación y la improvisación, sobre los cuales desarrollamos procesos formativos que nos permitieron identificar problemáticas concretas en el ámbito empresarial: la escucha, la comunicación asertiva, la gestión de la incertidumbre y el pensamiento creativo, todas vinculadas con una cuestión mayor, el trabajo en equipo. Vale decir que, hoy en día, hemos elaborado una matriz de procesos que integra los problemas más frecuentes con las habilidades para la vida que permiten hacer mejor gestión de esos problemas. Y desde esas habilidades hemos desarrollado soluciones que van desde talleres formativos, procesos de asesoría y consultoría organizacional, libros y una acade-

mia virtual (www.gymprovirtual.com). La trayectoria suma más de 20 años de exploración, uniendo la investigación con fines artísticos y escénicos, con el diseño de soluciones para nuestros clientes.

Con esto en mente hay dos puntos sobre los que queremos cerrar esta parte de la reflexión. Primero, el proceso de investigación+creación. Es evidente que todos los procesos de creación artística tienen un componente de investigación, si bien este a veces se presenta como documentación, consulta o inmersión en determinadas realidades. Pero esto en sí mismo no es suficiente para considerar que se ha generado investigación; la realidad implica reconocer que solo puede hablarse de investigación cuando se ha generado nuevo conocimiento, cuando se tienen nuevas respuestas para viejas (o nuevas preguntas). En el caso de nuestras obras de improvisación, ofrecidas en salas de muchas ciudades en Colombia y cuyo objetivo principal es ofrecer entretenimiento a los asistentes, es claro que demandaron procesos de investigación. Pero lo que las hace investigación+creación es que, una vez llevadas al ámbito empresarial o una vez sintetizadas en sus potenciales elementos formativos y convertidas en dinámicas de intervención en las organizaciones, nos han mostrado que han permitido la generación de nuevo conocimiento, de nuevos mapas para comprender la realidad empresarial. En ese sentido, constatamos la diversidad de posibilidades que ofrece el arte, en este caso las artes escénicas en clave de improvisación, para ofrecer otros matices de aproximación a la realidad. Sí: desde el arte se puede generar conocimiento.

En segundo lugar, querríamos recalcar una diferencia principal entre el hacer artístico y la mirada de negocios. Mientras el arte busca la expresión subjetiva mediante la experimentación guiada por el deseo de quien crea, en el ámbito de los negocios se busca ofrecer valor de manera que la oferta debe ser relevante para quien contrata servicios, compra los productos o genera una alianza empresarial. Desde la perspectiva de la creación esto a veces puede ser chocante: como creadores, nuestra máxima aspiración es que la obra diga eso que queremos decir, exprese nuestra idea o refleje nuestra lectura de la realidad. En el contexto empresarial la mirada va hacia afuera: nuestra propuesta solo es relevante si el otro así lo considera. De lo contrario, puede ser linda, atrevida, sagaz y lo que se quiera, pero no por eso ganará el interés de los clientes o será apreciada en la misma dimensión que nosotros la vemos.

Nota

1. Sin embargo, en términos empresariales, no son pocos los retos que surgen cuando se enarbola un concepto como improvisación como promesa de valor. Este reto nos ha llevado a varios excursos muy interesantes. Queremos mencionar dos. Uno, la reflexión profunda sobre el error (Arango et al., 2018); dos, la elaboración de un discurso depurado sobre la improvisación como cristal para ver la vida (El morenito, 2023).

Referencias

- Acosta, M. V. P., Pérez, A. C., Molina, R. I. R., & Miquilena, D. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus (Santiago)-Revista Interdisciplinaria de Investigación*, 5(1), 76–93.
- Arango, C., Castro, Y., & Cardona, M. I. (2018). Gestión del error, saberes desechables y epic fails. In C. Arango (Ed.), *Territorio, identidades, comunicación* (pp. 341–351). Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente. <http://repositorio.uco.edu.co/handle/123456789/425>
- Bartolli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Blanning, T. (2011). *El triunfo de la música: Los compositores, los intérpretes y el público desde 1700 hasta la actualidad*. Acantilado.
- Bonds, M. E. (2014). *La música como pensamiento. El público y la música instrumental en la época de Beethoven*. Acantilado.
- Corbín, A. (2019). *Historia del silencio* (1st ed.). Acantilado.
- Costa, J. (2003). *La imagen pública: una ingeniería social*. Sello Editorial Universidad de Medellín.
- Eco, U. (2011). *La estructura ausente*. Debolsillo. 849989254X
- El morenito Inc. (2023). *La improvisación como modelo de comunicación*. Blog. <https://www.elmorenitoinc.com/la-improvisacion-como-modelo-de-comunicacion/>
- El Morenito Inc. (2022a). *Los tres principios de la improvisación*. Blog. <https://www.elmorenitoinc.com/morenitoinc/los-tres-principios-de-la-improvisacion/>
- El Morenito Inc. (2022b). *Plataforma*. Blog. <https://www.elmorenitoinc.com/la-plataforma-en-la-improvisacion/>
- El Morenito Inc. (2023). *Trabajo en equipo: la solución a los problemas de la organización*. Blog. <https://www.elmorenitoinc.com/trabajo-en-equipo-la-solucion-a-los-problemas-en-la-organizacion/>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 14(26), 91–96.
- Rizo García, M. (2009). Formación teórica en Comunicación. La historia del pensamiento comunicacional en el plan de estudios de la licenciatura en Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. *Diálogos de La Comunicación*, 78, 1–13.
- Rizo García, M. (2019). La comunicación como relación e interacción. Un mapa general de acepciones teórico-conceptuales y un apunte sobre sus posibilidades empíricas en los estudios sobre interculturalidad. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, 36, 147–174.
- Tobón Franco, R. (1992). *Semiótica del silencio* (F. Salazar (ed.); 1st ed.). Concejo de Medellín.

Abstract: This article explores the possibility of research+creation in the business environment from the perspective of improvisation. It involves shifting the perception of improvisation from a sudden and unplanned last-minute performance to a life vision that

prepares us for being unprepared. In a turbulent, fast-paced world, all citizens, brands, and organizations must adapt their trajectories, constantly review them, and proactively update them. Faced with this scenario, improvisation offers relevant tools for managing uncertainty. Therefore, the chapter discusses the history of El Morenito INC, an artistic project that evolved into a business trajectory. It describes its fundamental philosophy and axiology, reflects on improvisation as a (possible) communication model, and provides a set of tools in the context of what we call “Improvisation for Life.”

Keywords: Research+creation - improvisation - improvisation for life - uncertainty management - communication management.

Resumo: Neste artigo, abordamos a possibilidade de pesquisa+criação no ambiente empresarial sob a perspectiva da improvisação. Isso envolve mudar a percepção da improvisação de uma performance repentina e não planejada de última hora para uma visão de vida que nos prepara para não estarmos preparados. Em um mundo agitado e acelerado, todos os cidadãos, marcas e organizações precisam adaptar suas trajetórias, revisá-las constantemente e atualizá-las de maneira proativa. Diante desse cenário, a improvisação oferece ferramentas relevantes para o gerenciamento da incerteza. Portanto, o artigo discute a história de El Morenito INC, um projeto artístico que se transformou em uma trajetória empresarial. Descreve sua filosofia e axiologia fundamentais, reflete sobre a improvisação como um modelo (possível) de comunicação e fornece um conjunto de ferramentas no contexto do que chamamos “Improvisação para a Vida”.

Palavras-chave: Pesquisa+Criação - improvisação - improvisação para a vida - gerenciamento da incerteza - gerenciamento da comunicação.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por su autor]
