



# EL SÍNDROME DE Epaminondas

POR QUÉ TU ORGANIZACIÓN  
MATA LA INNOVACIÓN COMO SI  
FUESE UN BICHO HORROROSO Y  
CÓMO SOLUCIONARLO



Lic. María Raiti

Comunicadora social,  
educadora, autora,  
investigadora de la ciencia del  
juego, creadora del modelo de  
innovación de Diseño Lúdico

[Juegalibre.com](http://Juegalibre.com)

# El síndrome de Epaminondas

---

## El síndrome de Epaminondas: por qué tu organización mata la innovación como si fuese un bicho horroroso

---

Una mirada honesta sobre por qué la verdadera innovación genera tanta resistencia en las organizaciones (y cómo la tensión generativa puede ser tu mejor aliada para superar el bloqueo)

© 2024 Fernanda María Raiti | Bajo licencia CC-BY (atribución requerida). Más recursos en [JuegaLibre.com](https://JuegaLibre.com)

10-12 minutos de lectura

### Abstract

Este artículo propone un cambio radical en cómo las organizaciones abordan la innovación: transformar el «no sé» de vulnerabilidad a ventaja competitiva. A través del Modelo de Design Playing, con foco en la función de Tensión Generativa, se propone que la capacidad lúdica es esencial para la innovación ya que permite habitar el conflicto como combustible para soluciones genuinamente nuevas. Es frecuente que las organizaciones busquen certezas y tiendan a aplicar fórmulas exitosas del pasado, en contextos que necesitan del potencial innovador del futuro. Design Playing permite resolver el dilema y capitalizar lo desconocido como fuente de diferenciación. El artículo presenta bases teóricas del modelo y ejemplos de aplicación práctica. Revela por qué las organizaciones más innovadoras no son las que mejor ejecutan procesos conocidos, sino las que mejor convierten la incomodidad del conflicto en la materia prima de lo que viene.

---

### Índice

- El síndrome de Epaminondas: cuando la lógica se muerde la cola
- La tensión generativa como motor de innovación
- El teatro de los post-its: cuando jugamos a innovar
- El juego de forcejeo: entrenando la confianza a través del cuerpo
- Design playing: trabajar desde el sistema neurológico del juego
- Cómo se hace en la práctica (sin morirse en el intento)
- La confianza como mapa celeste de la innovación

## **El síndrome de Epaminondas: cuando la lógica se muerde la cola**

¿Conoces la historia de Epaminondas? Es un personaje del folclore afroamericano que encarna la paradoja perfecta del saber sin comprender. Su abuela le dice: «No lleves el pastel en la mano, ponlo en la cabeza». Al día siguiente, cuando debe llevar manteca, se la pone en la cabeza y se derrite con el sol.

La abuela corrige: «No se lleva en la cabeza, envuélvelo en hojas y sumérgelo en las fuentes para mantenerlo fresco». Al día siguiente, Epaminondas debe llevar un cachorro. Lo envuelve en hojas y casi lo ahoga en cada fuente del camino.

Cada instrucción se aplica literalmente a la situación siguiente, sin leer el contexto. Siempre termina creando un desastre nuevo.

Epaminondas no es tonto. Intenta hacer lo correcto con la mejor intención. El problema no es su capacidad—es que nadie le enseñó la diferencia entre repetir y actualizar. Gregory Bateson lo diría así: confunde el mapa con el territorio, aplicando reglas obsoletas a contextos que requieren un salto epistemológico.

Esto es exactamente lo que les pasa a nuestros equipos.

En las organizaciones, como Epaminondas, tomamos la receta del contexto anterior y la aplicamos literalmente al problema actual. Pero los ecosistemas organizacionales son dinámicos e impredecibles. La capacidad de innovación es central para responder ante la incertidumbre, pero fijamos la mirada en las regularidades sin preguntarnos por los cambios en el paisaje.

El resultado: desastres creativos que terminan convenciendo a todos de que «la innovación no es para nosotros».

¿Qué pasaría si en lugar de buscar la instrucción correcta en conclusiones del pasado, desarrolláramos una capacidad de leer el contexto de futuro en alta definición?

### **El problema del blablá en la innovación**

Las empresas que no entrenen su capacidad de innovación ahora estarán en desventaja en el corto plazo. Hay un blablá importante: se dan capacitaciones, se incluye en los presupuestos. Es frustrante que muchas veces no salga de eso, una conversación que no tiene canales para hacer pie en la realidad.

Cuando llega el momento de la verdad aparecen las resistencias naturales, porque innovar es una verdadera molestia.

## El síndrome de Epaminondas

«No es el momento», «necesitamos más datos», «el equipo no está preparado», «mejor esperemos al próximo trimestre». Y mi favorita: «innovemos, pero mantengamos lo que ya funciona».

Como investigadora del juego desde hace veinte años, sé que el factor lúdico es clave para innovar. También sé que las empresas intentan incorporarlo de diversas maneras. Pero innovar es sinónimo de soltar la vieja forma de hacer las cosas. Y eso da miedo.

El miedo cierra el potencial del juego. Es un círculo que se retroalimenta. Para tolerar el miedo que conlleva la innovación es necesario contar con un campo de confianza relacional. Y esa confianza es posible cuando los equipos pueden atravesar tensiones sin fragmentarse.

¿Cuándo fue la última vez que tu equipo tuvo una tensión real sobre una idea? No me refiero a tensiones pasivo-agresivas o reuniones donde todos asienten educadamente. Hablo de ese momento incómodo donde alguien dice «esto no me cierra» y se arma una discusión genuina.

Si no puedes recordar ninguna, ya sabes por qué tu organización no innova.

---

## La tensión generativa como motor de innovación

Aclaremos algo importante desde el inicio: no estoy hablando de conflictos tóxicos, mobbing, o dinámicas abusivas. Esos son campos estériles donde es imposible que se abra el juego real. Si tu organización tiene violencia relacional, primero hay que sanar eso. Este artículo se enfoca en algo completamente diferente: la tensión generativa entre ideas, perspectivas y enfoques diversos.

La tensión generativa es esa fricción productiva que emerge cuando diferentes puntos de vista se encuentran sin que nadie tenga que estar «equivocado». Es como el antagonismo en una buena historia: sin él, no hay trama.

### Por qué innovar es genuinamente incómodo

Seamos honestos. Innovar no es poner post-its de colores brillantes en la pared ni hacer brainstorming con música de fondo. Innovar es:

**Asumir riesgos reales** - no riesgos calculados, sino la posibilidad genuina de que algo salga mal.

**Sentirse incómodo con lo conocido** - cuestionar procesos que funcionan, dudar de certezas, abrir preguntas donde antes había respuestas.

**Tolerar que pasen cosas diferentes** - no diferente-pero-controlado, sino diferente-de-verdad, con variables imprevistas.

**Sostener la incertidumbre** - sin resolverla rápido, sin buscar la respuesta correcta inmediatamente, sin tranquilizar a todos diciendo que «todo va a estar bien».

**Esfuerzo y determinación** - no la motivación de los lunes por la mañana, sino la capacidad de seguir cuando las cosas se ponen raras y todos quieren volver a lo de siempre.

¿Cuántas personas en tu organización están genuinamente preparadas para esto?

La neurociencia nos dice algo fascinante: todas estas características—tolerancia al riesgo, apertura al cambio, capacidad de sostener incertidumbre—emergen espontáneamente cuando estamos en estado lúdico. Pero no hablo del «juego» como dinámica de equipo. Hablo del juego como función neurobiológica primaria que se activa cuando hay seguridad genuina.

Y aquí está el truco: esa seguridad no se construye evitando tensiones, sino aprendiendo a navegarlas sin que se rompa la relación.

## El juego como sistema neurobiológico de innovación

El juego es una emoción. Jaak Panksepp lo identificó como uno de los siete sistemas emocionales primarios del cerebro, con circuitos subcorticales específicos que se activan en condiciones de seguridad. No es una técnica ni una herramienta: es una función biológica tan real como el hambre o el sueño.

Evolutivamente, el juego es anterior al lenguaje y la cultura. Su función es entrenar habilidades sociales, emocionales y cognitivas en un entorno seguro. Por eso Panksepp lo llamó «la escuela de la frontalidad»: durante el juego se desarrollan el autocontrol, la empatía y la regulación afectiva.

Privar del juego, especialmente en el ámbito laboral, no es neutral: es un indicador de rigidez estructural que no solo obstaculiza la capacidad de innovar sino que afecta seriamente el bienestar y la salud mental de las personas.

Stephen Porges, a través de su teoría polivagal, nos muestra que el sistema nervioso debe percibir seguridad para activar los circuitos de conexión social y exploración creativa. Sin esa base de seguridad neurofisiológica, cualquier intento de innovación se encontrará con resistencias automáticas.

---

## El teatro de los post-its: cuando jugamos a innovar

Hay modelos de trabajo muy populares como design thinking, metodologías ágiles, Lego serious play. Se hacen reuniones creativas con post-its, dinámicas de gamificación y la promesa de que juntar mentes genera más creatividad.

Es maravilloso ver adultos jugando con ideas, explorando posibilidades. Estas propuestas tienen algo hermoso: nos dan permiso para tocar, crear, explorar ideas con las manos y la imaginación.

Pero, ¿realmente somos más creativos en grupo?

El síndrome de Epaminondas

## El mito de la creatividad grupal

La neurociencia nos dice algo interesante. Un estudio de 2010 en Behavioral and Brain Functions mostró que el proceso creativo individual activa redes neuronales específicas que se ven interferidas en dinámicas grupales. El cerebro creativo necesita espacios de silencio para hacer conexiones inesperadas.

Pero también he visto equipos que logran algo extraordinario en estas dinámicas: construyen confianza genuina mientras exploran juntos. Y esa confianza sí potencia la innovación posterior.

No estoy en contra del design thinking o las metodologías ágiles. He participado en decenas de reuniones donde se aplican estas dinámicas y algunas fueron realmente excepcionales. Vi equipos que lograron conectar de maneras nuevas, personas que se animaron a proponer ideas que nunca habrían compartido en una reunión tradicional.

Pero es como los fuegos artificiales. Son hermosos mientras dura el workshop, pero en cuanto cruzan la puerta de la sala de reuniones el show se apaga y todo vuelve a ser noche oscura.

## Post-its: un bello y efímero brillo fluorescente

En mi investigación he observado un fenómeno curioso. Como señala el Dr. Stuart Brown, fundador del National Institute for Play, existe lo que podríamos llamar amnesia lúdica. El estado lúdico nos hace entrar en fluidez y posibilidades luminosas, como si nuestras neuronas estuviesen dando un show de fuegos artificiales. El problema es que en cuanto salimos del estado de flujo que genera el juego, volvemos a la noche oscura.

Brown plantea que la mayoría de las personas experimentan esta desconexión con su memoria lúdica, perdiendo acceso a los insights y estados de conciencia expandida que emergen durante el juego. Sin embargo, sugiere que mediante práctica consistente es posible recuperar y cultivar lo que él denomina nuestra «autobiografía lúdica».

Para que las ideas no sean efímeras, es necesario trabajar en la creación de una experiencia del campo lúdico que se sostenga en lo cotidiano. Las ideas creativas que abundan en el campo lúdico deben ser sostenidas con voluntad y esfuerzo, de manera que la predisposición lúdica se vuelva una constelación de estrellas—perdurable y constante—que funcione como mapa celeste y nos guíe desde adentro para navegar la innovación día a día.

Los post-its y los bloques Lego, si se les da un uso como objetos lúdicos, pueden ser puertas de entrada hacia algo más profundo. Solo debemos recordar que son un puente, no un lugar donde quedarse a vivir.

El problema no está en usar estas herramientas creativas—el riesgo está en confundir los materiales de construcción con la casa terminada. En confundir el post-it con la idea generativa, el bloque de Lego con la capacidad de construir, la metodología con la capacidad lúdica real del equipo.

## El principio de complementariedad organizacional

Cuando Einstein dijo «Dios no juega a los dados con el universo», Bohr le respondió: «No le digas a Dios qué hacer con sus dados». Este intercambio reveló algo profundo sobre la naturaleza de la realidad.

Niels Bohr desarrolló el principio de complementariedad: algunas propiedades de la realidad solo pueden entenderse usando descripciones mutuamente excluyentes. La luz es onda y partícula a la vez, dependiendo de cómo la observes.

## **La Complementariedad Organizacional: tres matemáticos en tu oficina**

Cuando Einstein dijo: «Dios no juega a los dados con el universo», Bohr le respondió: «No le digas a Dios qué hacer con sus dados». Este intercambio reveló algo profundo sobre la naturaleza de la realidad.

Niels Bohr desarrolló el principio de complementariedad: algunas propiedades de la realidad solo pueden entenderse usando descripciones mutuamente excluyentes. La luz es onda y partícula a la vez, dependiendo de cómo la observes.

## **El Teorema de Gödel que nos lleva fuera del mapa**

Gödel nos mostró que en cualquier sistema lógico suficientemente complejo siempre habrá verdades que no se pueden demostrar dentro del mismo sistema. Necesitas salir del sistema para verlas.

¿Qué pasaría si aplicáramos esta lógica a las organizaciones? En lugar de elegir entre innovación o estabilidad, entre competir o colaborar, ¿y si pudiéramos ser ambas cosas según el contexto?

## **La Complementariedad Organizacional**

Todos hemos visto empresas que desarrollan esta capacidad: son disruptivas y confiables, ágiles y sólidas, competitivas y colaborativas. No cambian de personalidad. Entienden que la realidad organizacional es más compleja que nuestras categorías binarias. ¿Cómo lo logran?

Como la luz de Bohr, una organización cuántica puede ser simultáneamente:

- Startup ágil Y corporación estable
- Innovadora Y eficiente
- Competitiva Y colaborativa

La clave está en el contexto observacional. El mismo sistema manifiesta diferentes "estados" dependiendo de qué aspecto estés midiendo.

## **Escapando del Sistema**

Aquí es donde Gödel se vuelve revolucionario. Si tu empresa está atrapada en una paradoja interna insoluble — «necesitamos crecer pero el crecimiento mata nuestra cultura»— necesitas saltar a un meta-sistema .

No es elegir A o B. Es diseñar una arquitectura que contenga ambas posibilidades y las active según el contexto.

## **El Futuro Cuántico**

Cuando una empresa aprende a navegar más allá de las dualidades, cada tensión se convierte en información, cada paradoja en una oportunidad de innovación real.

Los datos de Einstein siguen rodando. Pero ahora sabemos que pueden mostrar dos números a la vez

Cuando una empresa aprende a navegar más allá de las dualidades, cada tensión se convierte en información, cada paradoja en una oportunidad de innovación real.

---

## **El juego de forcejeo: entrenando la confianza a través del cuerpo**

Imaginemos un equipo directivo donde la innovación les huye como a la peste. No entienden por qué, ya que se esmeran en tener coherencia y suelen trabajar desde el consenso.

Pero si les preguntas: «¿Qué pasaría si en lugar de buscar consenso, sumamos los disensos?» Se haría un silencio tenso. Uno de los directores finalmente diría: «Nosotros no discutimos, somos un equipo muy cohesionado».

Y ahí puede estar el problema. Un equipo que no puede sostener tensiones tampoco puede innovar, porque la innovación real siempre genera fricción.

Sheila McNamee, en sus estudios sobre diálogo organizacional y construcción social, destaca que «la coherencia relacional no emerge de la armonía, sino de la capacidad de co-construir significados a través del diálogo, incluso—especialmente—cuando hay diferencias».

## **El juego de contacto físico como entrenamiento**

El Dr. Stuart Brown y otros investigadores han documentado la importancia del «rough and tumble play» (juego de forcejeo o contacto físico) en el desarrollo de habilidades sociales cruciales. Este tipo de juego entrena al sistema nervioso para distinguir entre antagonismo lúdico y amenaza real.

Cuando jugamos a «la lucha», nuestros cerebros aprenden constantemente a leer señales: ¿seguimos jugando o alguien se lastimó? ¿Esto es divertido o peligroso? Desarrollamos lo que podríamos llamar «calibración social»: la capacidad de navegar intensidad física y emocional sin que se rompa la conexión.

Los adultos que fueron privados de este tipo de juego suelen tener dificultades para manejar tensiones interpersonales. No saben distinguir entre fricción generativa y conflicto destructivo.

## **Del cuerpo a las ideas**

Hace unos meses trabajaba con cargos medios de un municipio cuando el jefe de seguridad me contó algo que cambió mi forma de pensar sobre las tensiones organizacionales.

Había llegado a un supermercado donde redujeron a un asaltante armado. «Llegué furioso», me dijo, «pero cuando lo vi tirado en el piso, asustado y sangrando, me dio compasión. No sabía qué hacer con esas dos cosas al mismo tiempo».

«Son emociones encontradas», me explicó, como si fuera un problema que necesitaba sacarse de encima lo más rápido posible.

Le pregunté: «¿Qué pasaría si en lugar de que las emociones se encuentren como un choque, te tomas un momento para encontrar una emoción, después encontrar la otra, y desde ahí ver qué respuesta aparece?»

Se quedó callado un rato largo. Los demás también. Era como si descubrieran algo simple pero profundo: esas emociones no estaban «encontradas» como en una pelea, sino que eran hallazgos. Dos informaciones valiosas que podían coexistir.

Cuando las dejas estar juntas, aparecen respuestas que no habías contemplado. Es como una matemática diferente, más real—una que, como nos enseñó Gödel, no se puede explicar completamente desde las leyes internas del sistema.

La tensión bien navegada funciona como un gimnasio de confianza. Cada vez que un equipo puede sostener una fricción sin fragmentarse, fortalece la capacidad de tolerar lo desconocido. Y la tolerancia a lo desconocido es el músculo básico de la innovación.

---

## **Design playing: trabajar desde el sistema neurológico del juego**

## El síndrome de Epaminondas

Design playing es mi modelo epistemológico con base en neurociencia afectiva que revela qué está sucediendo realmente cuando estas dinámicas lúdicas funcionan. No agrega «momentos de entretenimiento» al trabajo: rediseña las condiciones para que el juego real pueda operar como fuerza generativa.

Lo que llamamos «campo lúdico» no se activa con una metodología específica. Es un estado neurológico de co-regulación y confiabilidad social que nos permite tolerar la incertidumbre, captar un amplio abanico de posibilidades de futuro emergente, intercambiar recursos por motivación intrínseca. Se trata de un estado exclusivamente posible cuando hay seguridad psicológica genuina.

## Los núcleos conceptuales de design playing

**El juego es una función biológica activa en la adultez.** No desaparece, no se infantiliza. El sistema emocional del juego sigue presente a lo largo de toda la vida y necesita expresión para sostener la salud, la creatividad y la vinculación.

**El juego no es entretenimiento ni técnica.** Es un sistema emocional primario, con base neurobiológica, que se activa en contextos de seguridad. Genera placer, permite actuar con lucidez aún sintiendo algo de miedo, habilita la exploración flexible, predispone a asumir riesgos creativos, a la cooperación espontánea y a la improvisación social.

**Design playing restaura el juego como fuerza estructurante del trabajo.** No agrega «momentos lúdicos», sino que rediseña las condiciones para que el juego real pueda operar dentro de los sistemas laborales.

**El juego reorganiza, no compite.** No se opone al trabajo, lo reestructura. Devuelve fluidez, conexión, sentido y sostenibilidad a lo que hacemos. Donde hay juego, hay salud mental en acto.

He visto equipos que logran trabajar desde este sistema neurológico. No es que jueguen más: es que trabajan desde el sistema del juego. Con exploración genuina, intercambio recíproco, tolerancia a la incertidumbre y capacidad de improvisar juntos ante lo inesperado.

En el modelo de design playing, llamamos a esto «tener el juego abierto»: un estado donde el cerebro puede explorar sin activar los sistemas de amenaza. Pero ese estado no emerge de la armonía artificial—emerge de la confianza de que podemos navegar turbulencias juntos.

---

## Cómo se hace en la práctica (es menos fluorescente que un post-it pero más duradero)

La pregunta que más me hacen es: «Muy linda la ciencia del juego, María, pero ¿cómo lo implemento en mi organización sin que se prenda fuego todo?».

La respuesta no está en aplicar dinámicas de juego, sino en crear las condiciones relacionales donde el juego real puede emerger. Y aquí viene la paradoja: para mostrar cómo se crean esas condiciones, necesito compartir ejemplos concretos.

Hagamos un trato: no las uses como «dinámicas para copiar y pegar». No son recetas, sino ventanas para ver cómo el design playing toma forma cuando se habita la tensión generativa y se construye confiabilidad.

El juego auténtico se crea en el juego mismo. Estas son solo muestras de lo que es posible cuando dejamos que emerja el futuro.

## Fase 1: calibración corporal del antagonismo lúdico

Antes de llevar tensiones al plano intelectual, el cuerpo necesita aprender que la intensidad puede ser segura.

**El juego de la resistencia física** Dos personas se paran frente a frente, palma contra palma, empujando suavemente pero con determinación. El objetivo no es ganar, sino encontrar ese punto donde ambos sienten resistencia real pero pueden sostenerla sin lastimarse. Mientras empujan, pueden hablar de cualquier cosa: planes del fin de semana, series que están viendo.

La magia está en descubrir que puedes sostener tensión física y seguir conectado emocionalmente.

**El juego de la soga conceptual** Dos equipos literalmente tiran de una soga, pero cada lado representa una idea organizacional que está en tensión. «Control vs. flexibilidad», «velocidad vs. calidad». Mientras tiran físicamente, gritan argumentos a favor de su lado. Después de cinco minutos, cambian de lado.

## Fase 2: los valores opuestos

En lugar de buscar consenso sobre qué hacer, exploren qué pasa cuando suman valores aparentemente contradictorios. «Necesitamos ser innovadores Y estables», «queremos crecer Y mantener la calidad». En lugar de elegir uno, trabajen desde la tensión creativa entre ambos.

Cómo funciona:

1. Identificar valores opuestos que atraviesan actualmente los equipos
2. Listar múltiples respuestas a la suma de esos valores opuestos (ej: «control» + «sorpresa» = ?, «innovación» + «tradición» = ?, «velocidad» + «cuidado» = ?)
3. Para cada respuesta, preguntarse: ¿qué pasaría si esto fuera un juego donde ambos valores fueran necesarios para ganar?

Ejemplo: «Control» + «sorpresa» podría ser como un juego de estrategia en tiempo real: mantienes atención periférica constante para capitalizar oportunidades emergentes.

## El síndrome de Epaminondas

La matemática de opuestos: cuando  $1 + 1 = 3$ . Innovación real ≠ Elegir A o B = Sostener A y B hasta que emerge C.

### Fase 3: la fricción que enciende el fuego

Una vez por semana, dedicar tiempo a lo que NO se está diciendo pero es más contundente que un ladrillo. Acordar cómo hacer de esta necesidad una experiencia lúdica estableciendo las reglas del juego entre los propios participantes.

Ejemplo: cada persona trae un objeto de su escritorio, lo pone sobre la mesa y los demás deben adivinar qué «no dicho» representa. O comparte una objeción, duda o incomodidad que viene evitando. Sin necesidad de resolver nada—solo de ponerlo sobre la mesa y ver qué información aparece.

También se puede trabajar con creación de memes. El humor es un gran catalizador que vuelve visible lo no dicho de forma lúdica.

### El protocolo de experimentación segura

Antes de implementar cualquier cambio, definan:

- ¿Qué valoramos de lo que ya tenemos?
- ¿Cómo nos damos cuenta si estamos yendo por buen camino?
- ¿Qué necesitamos para sentirnos seguros mientras experimentamos?
- ¿Qué cambió hasta ahora? ¿Qué podría seguir cambiando?

Y la pregunta maestra: ¿Si la innovación fuese un juego en nuestra organización, qué juego sería?

### La regla de la tensión generativa

Cuando aparece una fricción, en lugar de ignorarla o intentar resolvirla urgentemente, proponer explorarla lúdicamente. Preguntas posibles para el diálogo:

- ¿Qué información nos está dando esta fricción?
- ¿Qué posibilidades nuevas aparecen si sostengamos ambos lados?
- ¿Cómo podemos usar esta tensión para crear algo que no habíamos imaginado?

### El sistema de seguridad psicológica

Establezcan rituales concretos que permitan que el cerebro perciba seguridad:

- Momentos regulares de check-in emocional
- Celebración explícita de errores que generaron aprendizaje real
- Espacios donde está permitido decir «no entiendo» o «me da miedo»
- Protocolos claros para cuando las cosas se ponen tensas

No son técnicas mágicas. Son formas de crear las condiciones neurobiológicas para que el cerebro pueda innovar naturalmente, sin forzar creatividad artificial.

## La confianza como mapa celeste de la innovación

Volvamos a Epaminondas. En el cuento, el niño aplicaba cada instrucción al contexto equivocado y creaba desastres nuevos.

La diferencia entre Epaminondas y un innovador real no es la intención ni la creatividad. Es la capacidad de leer contextos y actualizar constantemente la práctica al tiempo presente.

Epaminondas sufría de lo que Fried Schmitman llamaría «clausura cognitiva»—la incapacidad de generar nuevas distinciones cuando el contexto cambia. Pero su defecto más profundo era otro: no se atrevía a decir «no sé».

«Ya sabía» cómo cargar las cosas. «Ya conocía» las instrucciones. Pero lo que ya sabía estaba fuera de contexto, y replicaba los problemas del ayer en el hoy.

Un equipo que innova de verdad desarrolla la capacidad de reconocer cuando no sabe, de leer juntos el futuro emergente y sostener la incertidumbre sin resolverla prematuramente.

### El postulado de Epaminondas

La innovación real no es un resultado que se produce. **Atravesar juntos la tensión generativa desde un estado lúdico construye la confianza necesaria para innovar.** Porque la innovación requiere la valentía de decir «no sé» y experimentar juntos con lo desconocido.

Para lograrlo, es necesario salir de la fantasía del expertise y avanzar día a día en la predisposición hacia los bordes del «yo ya sé». Es una capacidad que se desarrolla. Y esa capacidad emerge cuando un equipo puede navegar tensiones sin que se rompa la relación, desarrollando algo que trasciende cualquier metodología: la certeza de que pueden improvisar juntos ante cualquier desafío.

No es un proceso lineal ni predecible. Es un estado de confianza relacional que se construye tensión a tensión, fricción a fricción. Cada tensión navegada con éxito es una prueba más de que podemos experimentar juntos en territorio desconocido.

Esa confianza no se construye evitando fricciones—se construye atravesándolas juntas sin que se rompa el vínculo.

### Las preguntas que importan

¿Tu equipo puede sostener tensiones sin que se rompa la relación? ¿Pueden mantener una fricción sin resolverla inmediatamente? ¿Se atreven a decir «no sé» y experimentar juntos con lo desconocido?

Si la respuesta es no, ya sabes por dónde empezar.

## El síndrome de Epaminondas

Las tensiones nos incomodan, pero también nos enseñan. Las fricciones nos cansan, pero también nos muestran dónde podemos crecer. ¿Qué pasaría si en lugar de evitarlas, las escucháramos?

La diferencia entre repetir como Epaminondas e innovar de verdad no es la intención ni la creatividad. Es la capacidad de leer contextos y actualizar constantemente nuestra práctica al momento presente. Y eso solo es posible cuando confiamos lo suficiente en el equipo para navegar juntos lo desconocido.

FORMACIÓN PROFESIONAL  
MODELO DE INNOVACIÓN

desiGn  
playing

el juego que le hace falta  
a tu profesión



Hay una forma más  
lúcida, creativa y eficaz  
de hacer lo que hacés.  
Se llama **Design Playing**.

La Formación de Design Playing permite recuperar la capacidad lúdica en la vida adulta y brinda la práctica y los recursos para incorporar el modelo de trabajo en la propia profesión. Es especialmente útil para las áreas de liderazgo, salud, educación, terapia, gestión, diseño, comunicación, recursos humanos, desarrollo personal, de servicios y coaching.

Favorece la creatividad porque cataliza nuevas perspectivas que redefinen las narrativas del pasado y posibilitan el acceso directo a futuros emergentes.

[juegalibre.com](http://juegalibre.com)

desiGn  
playing

el juego que le hace falta a  
tu profesión



# PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL

MODELO DE INNOVACIÓN Y  
TRANSFORMACIÓN GENERATIVA



Lic. María Raiti

Comunicadora social,  
educadora, autora,  
investigadora de la ciencia del  
juego, creadora del modelo de  
innovación de Diseño Lúdico

Juegalibre.com

*Explora cómo Design Playing puede transformar la capacidad de innovación en tu organización.  
Conectemos en [www.juegalibre.com/design](http://www.juegalibre.com/design). Porque algunas cosas se entienden mucho más  
cuando se experimentan.*