

Innovarquía: la importancia del Jedi

Ricardo Chiva, Universitat Jaume I

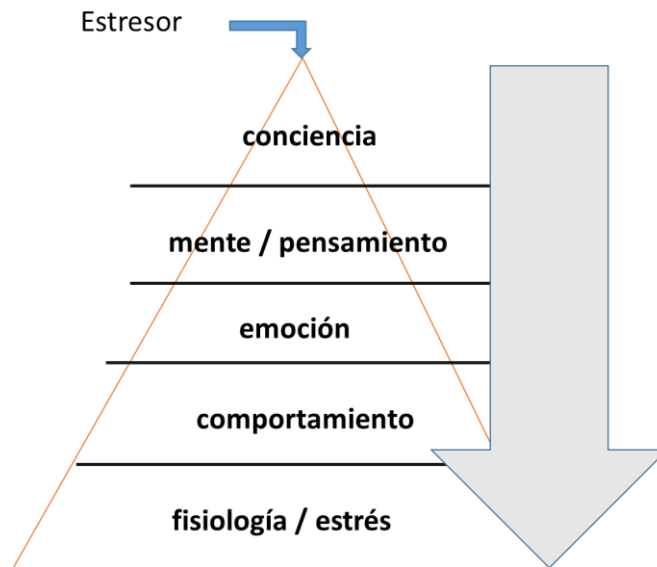
Para muchos, los seres humanos son el capital más importante de cualquier empresa; sin embargo, dicha importancia es todavía mayor cuando nos referimos a empresas innovadoras o innovarquías (Chiva et al. 2017). Por eso, muchos estudios, manuales académicos y consultorías proponen las características que deben poseer las personas que quieren trabajar o trabajan en dichas empresas: creativas, cooperativas, innovadoras, persistentes, reflexivas, responsables, emocionalmente inteligentes etc. son algunas de las más habituales. No obstante, la simple enumeración de estas características sirve de poco para ayudar a las personas a poseer estas características, o a un directivo para que las fomente dentro de su empresa. Así pues, lo que sí puede servir es saber cómo emergen o surgen dichos comportamientos o qué impide a las personas lograrlos, y es lo que pretendemos clarificar en este texto.

En este artículo explicamos que existen básicamente tres tipos de comportamiento de las personas en las organizaciones: el Narcotizado-depresivo, el Eufórico-depresivo, y el *Jedi*, basado en el personaje del universo ficticio de la Guerra de las Galaxias creado por George Lucas, caracterizado por su gran sabiduría y poder. Consideramos que el Jedi representa el comportamiento humano más desarrollado y el más adecuado para las organizaciones innovadoras, o innovarquías, porque éstas representan también el estadio organizativo más evolucionado. Una innovarquía es un modelo organizativo en el que la innovación es el elemento clave y unificador, pero también el más consciente, en cuanto a que tiene la visión más completa de la realidad empresarial, y el más humano, en cuanto a que considera al ser humano como pieza esencial para la innovación.

Para describir cada uno de estos comportamientos, así como entender su aparición y desarrollo en las personas nos basaremos en un modelo (Chiva y Habib, 2015; Good et al., 2016) que establece que el comportamiento es fruto del estado de conciencia, el cual afecta a la cognición o pensamiento, y a las emociones, que desembocan a su vez en el comportamiento. Aunque habitualmente consideramos que el pensamiento precede a las emociones, hay autores que consideran que las emociones son las que determinan el razonamiento, el cual es utilizado para justificar u ocultar emociones.

El comportamiento además influye en el grado y tipo de estrés de las personas y en las respuestas fisiológicas (Figura 1). De esta manera, podemos entender cómo surgen los comportamientos y qué podemos hacer para cambiarlos.

Figura 1: Pirámide de los ámbitos humanos. Basado en Chiva y Habib (2015) y Good et al. (2016)



De acuerdo con esta pirámide, podemos considerar que los seres humanos poseen 5 ámbitos, desde los que se enfrentan a cualquier situación, cambio o estresor: conciencia, pensamiento, emoción, comportamiento y respuesta fisiológica.

Denominamos estresor a cualquier suceso, interno o externo a la persona, que la desestabiliza, y que potencialmente puede generarle estrés. De acuerdo con la pirámide, el primer ámbito y, por supuesto el más relevante puesto que determina el comportamiento final ante esa situación desestabilizante o estresor, es la conciencia del ser humano. A pesar de la dificultad para definir la conciencia, podemos considerarla como el grado en un ser humano es conocedor de su mundo interno y externo, y el grado en que percibe la totalidad de los enfoques o puntos de vista de una situación, lo cual le permite acercarse a la realidad de la forma más completa o veraz. Así pues, cuando alguien tiene una elevada conciencia implica fundamentalmente que: 1) está en paz consigo mismo, con su pasado, se acepta, se quiere, y por lo tanto puede actuar como él mismo, ser auténtico; 2) comprende el entorno que le rodea, teniendo en cuenta toda la información, y los diferentes puntos de vista y enfoques para tener la visión más holística y completa de la realidad; 3) conecta los diferentes elementos de la realidad, y es capaz de verlos como un todo; 4) se conoce a sí mismo, su esencia, y conoce cuando actúa su ego.

Cuando hablamos del ego, nos referimos a la identificación con la voz de la mente, a ese torrente incesante de pensamientos involuntarios y compulsivos y las emociones que lo acompañan (Tolle, 2007). El ego surge de las identificaciones con personas, ideas, razas, clases sociales, opiniones, resentimientos etc., y genera necesidades, insatisfacciones, apegos. No somos nuestra mente pensante, ni los pensamientos que van surgiendo de ella, sin embargo, tendemos a identificarnos con ellos. El pensamiento nos arrastra al pasado y al futuro constantemente: evita sentir el presente cuando le resulta incómodo, llenándonos de miedo, y este gesto nos desconecta completamente de nuestra realidad presente, impidiendo disfrutar de la vida.

La conciencia de las personas está estrechamente vinculada con el estado de conciencia en que las personas se encuentran habitualmente. Un estado de conciencia puede ser definido como el grado en que una persona está atenta al momento presente y por el uso que hace de la mente o el pensamiento en dicho momento presente (juzgando, evaluando, interpretando o comparando). Todas las personas pueden estar en mayor o menor medida en todos los estados de conciencia. Así pues, un estado de conciencia no es una cualidad que caracterice permanentemente a algunas personas y que les impida lograr otros estados. Sin embargo, y dado que está estrechamente vinculado con la conciencia de las personas, y también al contexto en el que éstas se mueven, algunas personas tienden a estar en unos estados más que en otros.

De acuerdo con Dane (2011), existen fundamentalmente tres estados de conciencia: mindlessness, flow y mindfulness. Estos tres estados, vinculados al grado de conciencia de cada persona, determinarán cada uno de los tres comportamientos que hemos planteado anteriormente: Narcotizado-depresivo, Eufórico-depresivo y Jedi. Cada uno de estos comportamientos está también relacionado con determinados contextos organizativo-empresariales o modelos organizativos, por lo que los relacionaremos con ellos también. A continuación, pasamos a describir cada comportamiento (Tabla 1)

Tabla 1: Comportamientos Narcotizado-depresivo, Eufórico-depresivo y Jedi

	NARCOTIZADO- DEPRESIVO	EUFÓRICO- DEPRESIVO	JEDI
<i>CONCIENCIA</i>	Baja	Media	Alta
<i>Estado de conciencia</i>	Mindlessness	Flow	Mindfulness
<i>PENSAMIENTO</i>	Negativo	Positivo	Neutral, Claro
<i>EMOCIÓN</i>	Negativa (miedo)	Positiva (pasión, felicidad)	Neutral (compasión, amor, templanza)
<i>COMPORTAMIENTO</i>	Inacción y control	Caos y control	Filo del caos -alta complejidad- (confianza)
<i>ESTRÉS</i>	Distress o estrés negativo	Eustress o estrés positivo	Poco o ningún estrés
<i>Respuesta fisiológica</i>	Narcotización (bienestar) // Depresión, ansiedad, apatía, tristeza (malestar)	Euforia (bienestar) // depresión, ansiedad, apatía, tristeza (malestar)	Paz interior (bienestar)
<i>MODELO ORGANIZATIVO</i>	Control-autocrático y Control-burocrático	Control-meritocrático y Compromiso	Innovarquía

Comportamiento Narcotizado-depresivo

Tal y como vemos en la tabla 1, el comportamiento Narcotizado-depresivo es fruto de un nivel relativamente bajo de conciencia. Las personas con ese nivel de conciencia suelen tener algunas de las siguientes características: 1) o bien no son en absoluto conscientes de su esencia, confundiendo su ego o su careta social con lo que ellas son de verdad (narcotizados), o bien son conscientes de su esencia y su ego pero éste último domina su vida (depresivos); 2) debido a determinadas situaciones o hechos en su pasado que no han perdonado o realmente aceptado, no consiguen estar en paz consigo mismas, quererse, tener confianza en sí mismas, y actuar como sí mismas; 3) suelen enfrentarse al entorno o a situaciones que les rodean desde un único punto de vista, teniendo una visión sesgada y parcial de las cosas y acontecimientos; 4) no conectan los diferentes elementos de la realidad, los separan.

Esta conciencia relativamente baja de su mundo interno y externo suele estar asociada con un estado de conciencia que denominamos mindlessness, que es lo opuesto al conocido mindfulness. El mindlessness es el estado en el que estamos cuando hacemos las cosas de forma automática, porque simplemente estamos siempre pensando y eso nos impide estar presentes, o porque repetimos las actividades o procesos muchas veces. Así pues, al actuar en una especie de piloto automático, dejamos de estar presentes, en la actividad, y nos evadimos. Cuando nos evadimos estamos pensando en otras cosas, del pasado o futuro, estamos ausentes. Esas cosas que hacemos sin prestarles atención las hemos aprendido anteriormente, e implica que asumimos y seguimos un determinado sistema de reglas y comportamientos, procesos etc.

El estado de mindlessness conlleva descartar nueva información, no cuestionar nada, seguir haciéndolo de la misma manera. Por eso, nos hace estar inicialmente muy seguros de las cosas, ya que solemos verlas de manera simple, de una única manera, y porque hacemos lo que la mayoría hace o lo que socialmente se supone que debemos hacer. Y esta decisión suele ser egocéntrica, porque está centrada en las necesidades del ego, no en la voluntad de nuestra esencia o de nosotros mismos. Por lo tanto, tomamos las decisiones que socialmente se supone que debemos tomar o que nuestro ego necesita.

Cuando las personas están habitualmente en este estado, y por lo tanto tienen ese bajo nivel de conciencia, se sustentan en su ego o careta social que nos hemos creado identificándonos con cosas, personas, cargos, profesiones, puestos de trabajo, niveles jerárquicos, costumbres, formas de actuar etc. Y el ego desea y necesita esas cosas o personas, las idealiza, y luego tiene miedo a perderlas. Entonces surge el apego, por esas cosas y personas; cualquier necesidad genera apegos. El apego nos lleva a pensar que eso o esa persona nos pertenecen, que es fundamental para nuestra vida o que no podemos vivir sin ella o eso. De ahí surge también el control, o el afán de poseer o llegar a ser muchas cosas.

Así pues, el ego tiene necesidades y miedos implícitos, por lo que afloran pensamientos egocéntricos, posesivos, victimistas y reactivos, que no son más que pensamientos negativos. Dichos pensamientos hacen que veamos cualquier estresor como un problema, una desgracia, como un suceso negativo que nos ha pasado justamente a nosotros.

Además, estos pensamientos negativos emergen porque vemos las cosas con incertidumbre al no tener una visión completa, no teniendo en cuenta todos los puntos de vista. Y eso nos hace sentir miedo, miedo al cambio, lo que puede conllevar autoengaños, resignación, bloqueos, etc. Normalmente todo esto impide la mejora, el aprendizaje o la transformación, y por lo tanto lo que ocurre es la inacción, la parálisis o la estabilidad. Nos quedamos donde estamos, aunque no nos guste.

Como consecuencia del miedo también surge la necesidad de control, o de desear controlar la situación provocada por el estresor, lo que unido al pensamiento negativo y al miedo provoca estrés negativo.

En consecuencia, emergen dos tipos de comportamientos: los narcotizados y los depresivos. 1) Narcotizados: en ocasiones las personas viven anestesiadas en la simpleza vital del ego, y van resolviendo los estresores a los que se enfrentan desde este comportamiento; estas personas no son en absoluto conscientes de su ego, por lo que no ansían nada más. 2) Depresivos: en otras ocasiones, el control que una persona ejerce sobre su propia vida suele provocar presión por no hacer lo que nos gustaría hacer, a pesar de los autoengaños; estas personas sí son conscientes de su ego, y de su esencia, por lo que, aunque sea inconscientemente, sienten que no hacen lo que querían, y eso conlleva tensión, ansiedad, apatía, tristeza, o en ocasiones odio, o rabia hacia los demás. Así pues, en esta segunda situación las personas tienen un mayor grado de conciencia, ya que son conscientes de lo que quieren, de su esencia, pero el ego, el apego o el miedo lo socava. Y eso es precisamente lo que provoca la ansiedad o apatía. Sin embargo, a veces personas narcotizadas también pueden tener ansiedad porque los estresores son muy exigentes, o el contexto laboral es excesivamente repetitivo, duro o aburrido.

Cuando una organización fomenta el trabajo repetitivo, con poca autonomía, con pocas posibilidades de aprender, facilita que las personas estén en estados de mindlessness, de piloto automático, ayudando a generar las consecuencias mencionadas. En general, estas organizaciones están basadas en el control, tanto autocrático como burocrático. Dado que este tipo de organizaciones son muy comunes todavía en nuestro entramado empresarial hay muchas personas narcotizadas por su ego, que viven con un cierto bienestar, y otras con un importante grado de malestar debido a la ansiedad, apatía, depresión y tristeza.

Así pues, la ansiedad o la apatía suelen traer consigo determinado malestar físico como son dolores de cabeza, tensión y dolor en los músculos, molestias en el pecho, fatiga frecuente, desórdenes estomacales, insomnio etc. En este caso, la ansiedad o apatía son meros mensajes de que debemos atender algo

en nosotros a niveles más profundos, en nuestra conciencia, en cuanto a su estado y al grado de nuestra conciencia: ser conscientes de nuestro ego y esencia, de nuestros miedos, aceptar nuestro pasado o cualquier conflicto interno – fluir o dejar de resistirnos a lo que realmente queremos hacer-, percibir los estresores desde diferentes perspectivas, tratar de estar presentes a pesar de llevar a cabo actividades repetitivas, o poder realizar actividades que no sean tan repetitivas o aburridas, son algunas de las opciones. En cualquier caso, la clave obviamente sería evolucionar hacia el comportamiento Jedi, que explicamos más adelante.

Comportamiento Eufórico-depresivo

El segundo tipo de comportamiento muestra un grado de conciencia ligeramente mayor que el anterior, porque las personas tratan de enfrentarse al entorno o a situaciones que les rodean desde más puntos de vista, principalmente buscando el lado positivo. En cuanto a todo lo demás es muy similar ya que seguimos anclados en nuestro ego, y sus perturbaciones. Así pues, las personas siguen encerradas en sus caretas sociales, pero ahora en dichas caretas hay un esfuerzo predeterminado por ser y mostrarse feliz, positivo, motivado, con energía ante los demás. Por eso, el estado de conciencia vinculado es el de Flow (Csikszentmihalyi, 1990). Flow implica que estamos en el momento presente, pero concentrados en una actividad que nos motiva, nos gusta y desafía. Sin embargo, entendemos que en este estado nuestra mente o el pensamiento está activo en dicho momento presente: juzgando, evaluando, interpretando o comparando (ego), lo cual, como en el comportamiento anterior, distorsiona de alguna manera nuestras percepciones.

Con este estado de conciencia, el pensamiento se centra únicamente en lo positivo, en el rechazo de todo pensamiento negativo, en el rechazo del miedo. La psicología positiva, los libros de autoayuda, o los charlatanes motivadores reflejan esta visión vital. Enfocándonos únicamente en el pensamiento positivo tomamos decisiones egocéntricas o centradas en las necesidades de nuestro ego, pero que aparentemente son positivas. Del pensamiento positivo surgen emociones como la felicidad o la pasión. La felicidad es lo que sentimos cuando gozamos de lo que deseamos o logramos satisfacer nuestras necesidades del ego. La pasión es una fuerte inclinación hacia algo que nos gusta, o que valoramos, y en la cual invertimos tiempo y energía.

Dichas emociones llevan a comportamientos que en ocasiones podemos considerar caóticos, o dicho de otra manera que empujan a las personas a salir abruptamente de sus zonas de confort. Sin embargo, es un caos que pronto quiere ser controlado, porque el ego sigue estando muy presente y a pesar de que su necesidad fundamental es ser feliz y optimista, o tener éxito, quiere controlarlo, siente apego por ello.

El tipo de estrés que emerge en estas situaciones es el denominado euestrés o estrés positivo, ya que es una respuesta positiva al estresor o situación

desestabilizante que pueda ocurrir. Este tipo de estrés conduce a la euforia, la cual genera un cierto bienestar.

Sin embargo, no todo es euforia y felicidad, ya que pretender ser feliz a toda costa puede provocar infelicidad. La necesidad de una actitud positiva o de optimismo en toda circunstancia vital puede provocar culpabilidad ante una situación difícil, un fracaso, un simple estado anímico bajo, o porque se es consciente del ego y sus necesidades y como en el comportamiento anterior eso genera tristeza. Además, puede ser muy frustrante pretender siempre estar contento y feliz ante las dificultades. Y más sabiendo que seguimos con posturas egocéntricas, con heridas no cerradas, u otros problemas que tratamos de no ver. Esto puede conducir también a depresión, ansiedad, o tristeza.

Los entornos empresariales donde este tipo de comportamientos abundan más son en las organizaciones basadas en el logro, el éxito individual, y la autonomía, donde abunda la dirección por objetivos y la competitividad. Son organizaciones que podemos denominar control-meritocráticas. Además, este comportamiento también es visible en organizaciones basadas en el compromiso, cuyo objetivo es lograr que todos los trabajadores se comprometan con la empresa o con sus departamentos. En ambos tipos de organizaciones la euforia y el pensamiento positivo son determinantes para su existencia. El estado de flow se produce cuando la actividad es desafiante para el individuo o el grupo. Fijarse objetivos, lograrlos, motivarnos con nuestro equipo, implicarnos y comprometernos con la organización conlleva estados de euforia; pero cuando no logramos los objetivos o la empresa no reconoce o valora nuestra implicación, o simplemente somos conscientes de las necesidades banales de nuestro ego, la euforia puede convertirse en ansiedad, tristeza, o apatía, al igual que en el comportamiento depresivo.

Además, el deseo de lograr objetivos, las metas, de ser reconocido, de tener éxito hace que no disfrutemos del proceso. Sentimos apego por los logros, por el reconocimiento, por el éxito, porque seguimos instalados en nuestro ego. Todo eso hace que la euforia sea efímera, pronto podría surgir la negatividad o la tristeza del fracaso, o de la pérdida de placer por hacer las cosas. Centrarnos en los logros que podemos conseguir, en los objetivos, hace que dejemos de disfrutar el camino.

Comportamiento Jedi

El comportamiento Jedi está asociado al mindfulness. El mindfulness es un estado de conciencia caracterizado por un grado de atención plena a las experiencias y acontecimientos del momento presente, sin evaluar, enjuiciar o sin filtros cognitivos (Glomb et al., 2011). Así pues, implica estar atento al aquí y ahora, intentando evitar el pensamiento o la mente. Dicho pensamiento, que no es más que nuestro conocimiento, nos lleva a observar o escuchar con filtros, los cuales distorsionan la realidad y nos obligan a verla desde la perspectiva de ese conocimiento. Esto finalmente impide aprender, cuestionar, ser creativo o ver nuevas cosas. Sin embargo, esto no quiere decir que el conocimiento no

sirva para nada, al contrario, nos sirve para tareas más operativas o repetitivas; pero no siempre para enfrentarnos a desafíos o nuevas situaciones. En cualquier caso, la práctica de mindfulness solo es posible al salir del pensamiento, sin juzgar ni etiquetar, suavizando ese aferrarse a las ideas y creencias del ego.

El estado de mindfulness está asociado a un elevado nivel de conciencia por parte de las personas, es decir 1) son conscientes de su ego o careta y saben quiénes son realmente, su esencia; 2) están en paz consigo mismos, con su pasado, se aceptan, se quieren y por lo tanto puede ser ellos mismos, auténticos; 3) comprenden el entorno que les rodea, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista y enfoques para tener la visión más holística y completa de la realidad; 4) conectan los diferentes aspectos de la realidad, y son capaces de verlos como un todo.

Tanto el estado de mindfulness como el elevado nivel de conciencia permite a las personas tener una visión lo más completa y veraz posible de los sucesos, acontecimientos, estresores o de su propia vida. De esta manera, se contemplan las diferentes visiones de los sucesos, se sopesan, y los acontecimientos dejan de ser malos o buenos en sí mismos. Además, el mindfulness permite que aceptemos las cosas, nuestro pasado, lo que nos pasa. La aceptación se produce al salir del pensamiento, consiste en apreciar y sentir sin interpretaciones mentales. Es una apertura total a lo que es, en lugar de a lo que queremos que sea. Si analizamos el dolor con la mente, es decir si intentamos descifrar sus causas, en realidad lo estamos impidiendo: al pensarlo nos negamos a sentirlo, por lo que lo estamos rechazando.

Los estresores no se perciben como problemas sino como oportunidades para aprender, o como acontecimientos que pueden tener su lado negativo, pero también el positivo, por lo que dejamos de vernos como víctimas ante las situaciones. Además, no sabemos lo que dichos acontecimientos pueden traernos, ya que las cosas no son buenas o malas en sí mismas.

En cualquier caso, las decisiones se suelen tomar al margen del ego, o de la careta social, por lo que no son decisiones egocéntricas. Las decisiones se toman a partir de la esencia de las personas, de lo que éstas son y quieren. Consecuencia de una mayor conciencia, del mindfulness y de un pensamiento neutral, claro y completo de las cosas surgen emociones más neutras como la templanza, o relacionadas con los demás como la compasión o el amor. Con el amor no nos referimos al apego emocional a determinadas personas, asociado al ego, sino a la plena conexión y atención a los demás. Solo cuando somos nosotros mismos y encontramos paz en nosotros mismos, conseguimos una verdadera conexión con los demás. Así pues, el ego lleva al apego; y la esencia a la presencia y la conexión.

Para algunos autores (ej. Tolle, 2007), todos tenemos dos propósitos en la vida: el interno (ser) conocernos a nosotros mismos, nuestra esencia, conectar con nosotros mismos; y el externo (el hacer): la vocación, lo que hacemos en la vida.

De acuerdo con estos autores, cuando se logra el interno, el externo fluye con claridad.

En definitiva, el estado de mindfulness y un elevado grado de conciencia genera importantes consecuencias para las personas y la propia organización. Dado que el pensamiento y las emociones son más claros y neutros, el comportamiento emerge del elevado grado de complejidad percibida, es decir de las múltiples conexiones observadas. Dichas conexiones, y complejidad, lleva a las personas al filo del caos, es decir a una situación entre el orden y el caos a partir de la cual, la creatividad, la innovación, el aprendizaje y el cambio son factibles. Al estar atentos a más elementos de la realidad, conectarlos y cuestionarlos nos permite ir más allá. Además, y dado que nuestra mente, o conocimiento, no nos condiciona, nuevas ideas y conceptos emergen al igual que un verdadero aprendizaje.

El mindfulness también disminuye o erradica cualquier tipo de estrés, al apartar las preocupaciones o pensamientos sobre el futuro y al haber apartado el miedo. Además, surge un comportamiento fundamental: la confianza. Cuando las personas son ellas mismas, se aceptan y están en paz consigo mismas, se enfrentan a desafíos de otra manera, confían en sí mismas y en las soluciones que podrán darle al estresor. Confían también en las eventuales consecuencias de sus decisiones. Y finalmente confían también en las otras personas, debido a mejores vínculos con ellos, a la mayor atención que les prestamos, o a que los aceptamos tal como son.

Todo esto hace que finalmente las personas logren una cierta paz interior, una especie de armonía espiritual, mental, emocional y física, que es lo que pretendían lograr los Jedis de la saga de la Guerra de las Galaxias.

Este tipo de comportamiento se ve favorecido en determinadas organizaciones, las innovadoras o innovarquías, las cuales, además, requieren de este tipo de personas para su funcionamiento. Las 7 dimensiones de la innovarquía son: mindfulness, autenticidad, confianza, cultura para el aprendizaje organizativo, dirección humana, equipos autogestionados y propósito. Sobre todo, las 3 primeras están asociadas a una perspectiva individual. Por eso, son tres elementos clave del comportamiento Jedi, idóneo para las innovarquías.

Conclusión

En este artículo hemos descrito los tres comportamientos individuales que consideramos más comunes en las organizaciones, tratando de desgranar cómo emergen o se generan. Para ello, hemos propuesto una pirámide que se inicia en la conciencia o estado de conciencia, por lo que la consideramos la pieza clave o esencial en nuestras vidas, ya que determina nuestros pensamientos, emociones, comportamientos y hasta respuestas fisiológicas. De esta manera, sabemos cómo podemos cambiar las cosas.

Aunque obviamente el modelo organizativo en el que las personas trabajan influye en su comportamiento, consideramos que la pieza clave es la conciencia. En cualquier caso, hemos conectado cada comportamiento con los modelos organizativos con los que en mayor grado se vincularían: el Narcotizado-depresivo con los modelos control-autocrático y control-burocrático, el Eufórico-depresivo con los modelos control-meritocrático y compromiso, y por último el Jedi con la Innovarquía.

Así pues, hemos propuesto al Jedi como el comportamiento ideal para las organizaciones innovadoras o innovarquías. Las innovarquías deben o deberían ayudar a los miembros de la organización a alcanzar un comportamiento Jedi, poniendo el énfasis en la conciencia, y en el estado de mindfulness. Por otro lado, consideramos que no se trata de lograr plenamente el comportamiento Jedi, o que las innovarquías estén repletas de Jedis, sino de ser consciente de que ese es el camino a seguir. Así, las innovarquías deben simplemente mostrar que ese es el tipo de comportamiento que requieren.

Cuando hablamos de un tipo de comportamiento, por ejemplo, el Jedi, no queremos decir que todas las personas van a ser iguales si lo siguen, ya que cada uno tiene su forma de ser. Por lo tanto, no estamos proponiendo una empresa llena de seres idénticos, sino de personas que aspiran a un elevado grado de desarrollo personal. Y ese precisamente es el tipo de persona que requiere una organización innovadora o innovarquía.

Referencias

- Chiva, R. Habib, J. (2015) A framework for organizational learning: zero, adaptive and generative learning. *Journal of Management and Organizations*. 21 (3): 350-368.
- Chiva Gómez, R., Ballesteros Basauri, M.; Martínez Castillo, A. (2017) Innovarquía: el modelo organizativo para las startups. *Harvard Deusto Business Review* (Diciembre).
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Dane, E. (2011). Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of management*, 37(4): 997-1018.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., Yang, T. (2011) Mindfulness at work. *Research in Personnel and human resources management*, 30: 115-157.
- Good, D.J., Lyddy, C.J., Glomb, T.M., Bono, J.E., Brown, K.W., Duffy, M.K., & Lazar, S.W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1): 114-142
- Tolle, E. (2007) *Un nuevo mundo ahora*. Ed Debolsillo.