

Guia de

Creatividad

en la empresa



Guía de
CREATIVIDAD
EN LA EMPRESA



GUÍA DE CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación sin el permiso previo y por escrito del Instituto Andaluz de Tecnología

© Instituto Andaluz de Tecnología
C/ Leonardo da Vinci, 2. Isla de la Cartuja
41092 SEVILLA
www.iat.es

Autores:

Luisa Arana Rueda
Carmen Baena Sánchez
Juan Manuel González Ramírez
Lourdes Gutiérrez del Pozo
Miguel Ángel Luque Olmedo
Maite Trujillo Mena

Ilustraciones: Antonio Manuel Trujillo Mena

Diseño y maquetación:
Sendra diseño | fotografía

Depósito legal:

Prólogo

La creatividad es el reactivo que permite la puesta en valor de la inteligencia emocional latente en las personas de una organización. Como puerta de entrada a la innovación, y para que el ejercicio no sea estéril, el proceso creativo necesita encontrar en la organización la necesaria complicidad en términos de mentalidad abierta, orientación al cliente, capacidad de delegación, motivación, experiencia y habilidades de pensamiento.

Esta guía que el lector tiene hoy en sus manos, es fruto de la combinación adecuada de todos esos factores y de la emoción, empatía, desparpajo y corazón que cada uno de los autores ha puesto en tal aventura.

Como no podía ser menos, se ha intentado ser innovador tanto en el estilo de redacción como en el diseño y estructura de la guía, de manera que el propio desarrollo fuera a su vez un ejemplo de despliegue del pensamiento creativo y de sus herramientas. Así, se ha utilizado la "cocina de la creatividad" como metáfora para explicar, a través de sencillos pasos, cada uno de los elementos esenciales que intervienen en la generación y asociación de ideas creativas para resolver problemas empresariales. La "chef Micaela", ayudada por su inestimable equipo de trabajo, nos conduce por los diferentes capítulos de esta Guía, plagada de "ingredientes, recetas y platos cocinados a fuego lento" con todo el mimo y la pasión que los autores han depositado en ella.

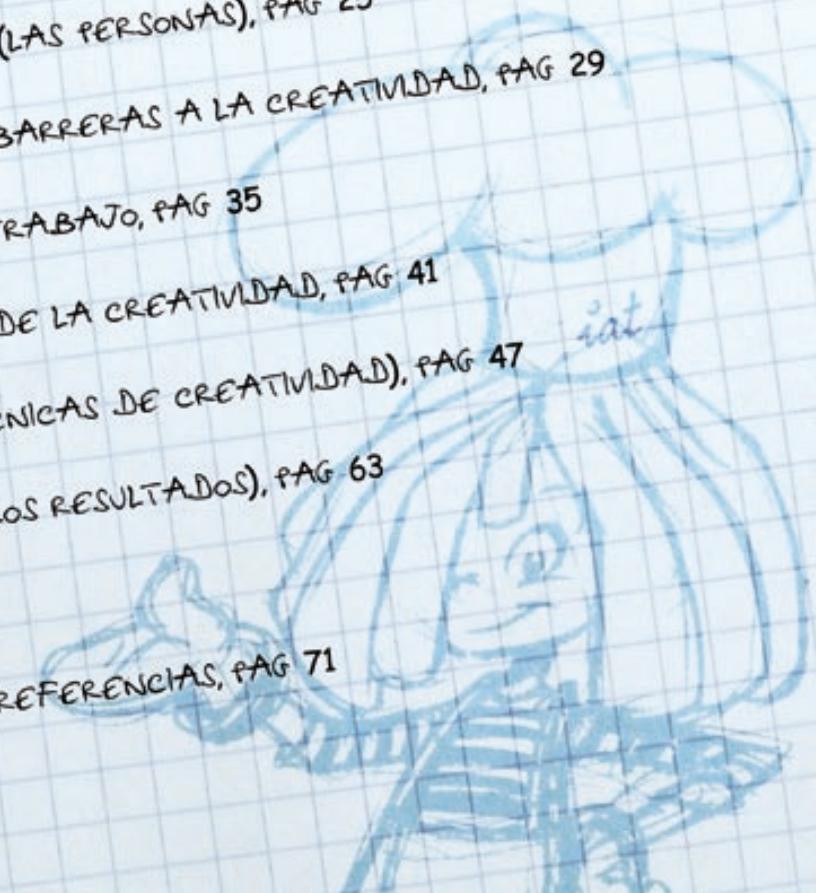
El objetivo de esta publicación es el de ser un instrumento sencillo, eficaz y ameno para introducir al lector en el apasionante mundo de la Creatividad, donde la emoción, los sentimientos y la empatía son más importantes que la lógica, el cálculo y la razón, y poner todo ello al servicio de las empresas para demostrar que la innovación, además de imprescindible, debe ser divertida.



Miguel A. Luque Olmedo
Director General Adjunto del IAT

ÍNDICE

- 💡 INTRODUCCIÓN, PAG 11
- 💡 LAS REGLAS DE LA COCINA CREATIVA (CULTURA EMPRESARIAL), PAG 19
- 💡 EL CHEF Y SU EQUIPO (LAS PERSONAS), PAG 25
- ✓ OBSTÁCULOS Y BARRERAS A LA CREATIVIDAD, PAG 29
- ✓ EL EQUIPO DE TRABAJO, PAG 35
- 💡 LOS INGREDIENTES DE LA CREATIVIDAD, PAG 41
- 💡 LAS RECETAS (TÉCNICAS DE CREATIVIDAD), PAG 47
- 💡 EL PLATO FINAL (LOS RESULTADOS), PAG 63
- 💡 EPÍLOGO, PAG 70
- 💡 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS, PAG 71



 *Introducción*

Me llamo MICAELA y soy fruto de una sesión de creatividad llevada a cabo por un equipo de trabajo. Este equipo tenía un problema que resolver: **diseñar una guía de creatividad para empresas**, y pensó que para predicar con el ejemplo, lo lógico sería utilizar herramientas que estimularan la creatividad de las personas del equipo (algunas de ellas inicialmente reacias al uso de este tipo de técnicas).

El primer paso fue separar el problema en dos para así facilitar su análisis y resolución. Así, se decidió abordar por un lado el diseño de la guía en cuanto a su formato, y por otro, el contenido de la misma, siendo conscientes de que

Objeto: FORMATO DE LA GUÍA
Herramienta: Palabras clave (orígenes irrelevantes)

Equipo de trabajo: 6 personas

Pasos seguidos:

- 1º Selección de una palabra al azar.
- 2º Identificación de ideas asociadas a la palabra clave.
- 3º Aplicación de las ideas identificadas al objeto de estudio.
- 4º Propuestas de formato para la guía.



el primer aspecto podría condicionar en cierta manera al segundo, y viceversa. Para seleccionar la palabra clave se utilizó el diccionario de inglés de la secretaría del director general (estaba disponible en el despacho de al lado y podría servir a nuestro propósito). Uno de los miembros del grupo abrió el libro por una página al azar y otro señaló una palabra que resultó ser **TORTILLA** (omelet).

A partir de este momento se estableció un turno de palabra para aportar **IDEAS ASOCIADAS** a esta palabra. Se identificaron 40 entre las que se encontraban: patata, playa, niños, granja, fin de semana, amarillo, huevos, Francia, cebolla, "tupper", porciones, abuela, comedor, tapadera

y alguna otra que por pudor no se va a repetir.

Llegados a este punto, los miembros del equipo ya estaban más entusiasmados, aunque todavía se apreciaban ciertos recelos en cuanto a la utilidad de este "ejercicio" tan divertido que se estaba realizando.

El siguiente paso consistió en buscar asociaciones a estas palabras aplicables a nuestro problema a resolver, y aquí es donde empezó lo realmente interesante. De pronto empezaron a surgir ideas de todo tipo, en su mayoría muy originales. Algunas de ellas resultaron ser muy divertidas, y aunque no se consideraban factibles fueron el detonante para otras que sí lo eran. Todos los miembros del grupo aportaban sus ideas, pero además, las ideas de los otros hacían que pensaran en otras que de otra forma ni siquiera se les habrían ocurrido. Así, el equipo comprendió a qué se referían los formadores de los talleres de creatividad cuando hablaban de **SINERGIA**.

Aunque es difícil describir el proceso de asociación de ideas, se pueden mencionar algunas de las más interesantes:

PALABRA ASOCIADA: TORTILLA

IDEA ASOCIADA	APLICACION AL PROBLEMA
PATATA	Forma no rectangular.
NIÑOS	Empleo de dibujos realizados por niños y tipografía infantil. Sencillez.
GRANJA	Empleo de distintas texturas y sonidos. Personaje como hilo conductor de la publicación.
FIN DE SEMANA	Publicación con "asa" para llevar o de bolsillo. Inclusión al final de hojas en blanco a modo de libreta con un bolígrafo.
AMARILLO	Empleo de colores fuertes.
HUEVOS	Ingredientes/receta de la creatividad.
FRANCIA	Publicación bilingüe. "Chef" de la creatividad.
COMEDOR	Publicación impermeable. Salvamantel → alfombrilla de ratón.
TAPADERA	Empleo de solapas. Caja con fichas. Archivador. Tipo agenda. Uso de pestanas (como en las carteras).
CEBOLLA	Círculos concéntricos.

A partir de aquí, el equipo se centró en definir una **PROPIUESTA** de diseño de la publicación teniendo en cuenta que no todas las ideas generadas serían factibles y que algunas de ellas eran alternativas a otras. Las especificaciones de diseño que finalmente se establecieron fueron:

Uso de colores vivos
Publicación español/inglés
Reservar parte final de la publicación para notas / libreta de las ideas
Posibilidad de uso de papel "especial" (por ejemplo, rugoso tipo acuarela)
Formato 20x20 como otras publicaciones del IAT relacionadas con la Innovación
Posibles accesorios con mensajes relacionados con la creatividad: alfombrilla de ratón, marcador de páginas, círculos concéntricos

Pero además de todo esto, el equipo apoyó de forma unánime la creación de un personaje que actuara como hilo conductor de la publicación, y realizando una **ANALOGÍA** con el mundo de la cocina (presente en muchas de las ideas generadas) se planteó que podría ser una **CHEF** (aquí se notó la mayoría femenina en el grupo) que contara a lo largo de la guía cuáles son los principales **INGREDIENTES** de la creatividad en la empresa y además diera **RECETAS** para promoverla y potenciarla de forma efectiva. Y así nació yo una tarde de otoño en Sevilla. ¿Y por qué me llamo Micaela? Habría que preguntárselo a mi padre y mis cinco madres, pero creo que tiene algo que ver con alguien que sabe mucho de creatividad.

Al final de esta sesión, que no duró más de dos horas, las personas del equipo se sentían especialmente bien, con esa sensación que queda tras haber creado algo nuevo (dicen que por la generación de endorfinas).

No obstante, todavía faltaban por definir los contenidos de la publicación, y para ello se decidió convocar una nueva sesión de trabajo y utilizar los **MAPAS MENTALES** como técnica apoyo.



Objeto: **CONTENIDO DE LA GUÍA**

Herramienta: Mapas mentales

Equipo de trabajo: 5 personas

METODOLOGÍA:

1º En el centro de una pizarra se escribe el problema a resolver

2º Se identifican los principales temas relacionados con el problema irradiando de la imagen central de forma ramificada

3º De estos temas parten palabras claves que se relacionan entre sí

El **mapa mental** que construyó el equipo de trabajo partiendo del "**Contenido de la Guía**" como problema a resolver quedó como sigue:



Presentación

Índice

Parte introductoria:

Origen y objetivos de la guía
 Proceso de diseño (técnicas utilizadas)
 Analogía COCINA-CREATIVIDAD

Cultura empresarial (la cocina de la creatividad)

Las personas - INGREDIENTES de la creatividad:

Competencias
 Bloqueos (barreras de la creatividad)
 Trabajo en equipo

Técnicas que favorecen la creatividad (RECETAS)

Referencias documentales

De esta forma, se definieron las especificaciones de diseño de la guía que tienes en tus manos. ¿Qué hubiera pasado si en vez de estas técnicas se hubieran utilizado otras? ¿Y si usando la técnica de los orígenes irrelevantes se hubiera partido de otra palabra? Seguramente la publicación hubiera sido distinta, pero igualmente habría respondido al fin de la misma: fomentar el uso **eficaz de la creatividad en las empresas** tanto para la resolución de problemas como para el diseño de productos, procesos y servicios.

💡 Las Reglas de
la cocina creativa
(Cultura empresarial)

Ese día Micaela se levantó más temprano que de costumbre, no quería llegar tarde a la cita que tenía con los dos nuevos empresarios que se unían a la red de franquicias de "la cocina de la creatividad". Había quedado con Carmelo y Luis en el restaurante que la cadena disponía en el centro de la ciudad, de manera que Micaela



aprovechó el viaje en el transporte público para repasar mentalmente los aspectos fundamentales de la cultura creativa que distinguía este negocio.

Cuando llegó al restaurante, Carmelo y Luis ya esperaban en la entrada. No hacía mucho que habían llegado.

Tomaron café sin más protocolo que el exigido por la máquina instalada en la cocina y, tras servir en desiguales cantidades leche y azúcar, según el gusto de cada cual, Micaela inició con detalle la

explicación de los patrones esenciales para el desarrollo de la creatividad en el seno de la organización, anotando con letra clara en la pizarra los siguientes mensajes:

La creatividad es un proceso de descubrimiento que se puede reproducir voluntariamente.

En "la cocina de la creatividad", apuntaba Micaela, no solo contamos con las personas adecuadas, además, disponemos de "la sala de las ideas", dotada de asientos y mesas confortables, paredes en las que poder escribir, equipos multimedia y elementos para ayudar a la relajación cuando se considere necesario.

El descubrimiento se produce en el inconsciente y para llegar al inconsciente, hay que liberarse de la creencia de que las cosas no pueden hacerse de otro modo.

Al ver esto escrito, Luis entendió el éxito de "la cocina de la creatividad" y cómo había conseguido atender paladares tan distintos, adaptando un mismo plato en función de los gustos y las culturas de clientes tan diferentes.

En el descubrimiento, los elementos afectivos (entusiasmo, gusto, empatía) son más importantes que los intelectuales (razón, lógica, cálculo).

Por ello, era fundamental conocer de manera precisa qué querían los clientes, compartir cada solicitud con el equipo de cocina y no frenar cualquier aportación, por muy disparatados que pareciesen los ingredientes a utilizar o la forma de cocinarlos. Lo importante era centrarse en las especificaciones del cliente, sin importar la manera de alcanzar sus expectativas.

La llamada a la fantasía favorece la creatividad.

Al leerlo, Carmelo se reconfortó, pues siempre había sido considerado como un poco "disperso" y apostó a que podría desarrollar plenamente su "pensamiento alternativo" en el nuevo negocio.

Micaela observaba satisfecha a los jóvenes empresarios, animada al ver que sin duda eran dos buenos candidatos para la expansión del negocio. Le vino bien constatar el aspecto tan distinto de uno y otro para anotar la siguiente idea en la pizarra:

El descubrimiento nace de la superposición de ideas, conceptos o técnicas inicialmente alejados entre sí.

De forma intencionada, Micaela dejó para el final anotar una idea más:

El equipo de trabajo multidisciplinar es la unidad operativa de creatividad.

Luis hacía rato que había apurado su último sorbo de café cuando Micaela inició un discurso diferente para referirse al tipo de personas que debían contratar para trabajar en "la cocina de la creatividad".

Carmelo ya había oido hablar de estos temas con anterioridad, pero el entusiasmo que su interlocutora ponía al definir el perfil de las personas que trabajaban en su restaurante le permitió advertir un mensaje distinto sobre algo que creía conocer sobradamente.

Micaela hablaba de las personas con cercanía, dispensándoles un trato casi familiar, cerciorándose no obstante en resaltar las capacidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de su equipo, y que consideraba esenciales para el éxito de "la cocina de la creatividad". De Lourdes y Maite, las más jóvenes en incorporarse, destacaba las mismas cualidades que de Juan y Manuel, los

más veteranos. La lista final fue anotada con interés:

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS CREATIVAS

Flexibilidad de pensamiento

Motivación: deseo de encontrar una solución mejor

Originalidad

Constancia e impulso

Apertura al cambio

Habilidad para la abstracción

Sensibilidad hacia el problema

Convencidos de haber dedicado aquella mañana a integrar la cultura de "la cocina de la creatividad" en el nuevo negocio que se iniciaríía en breve, los tres decidieron terminar preparando un buen plato que saborearían en la comida que pondría fin a tan jugosa reunión.



💡 El chef
y su equipo
(Las personas)

El otro día, durante el almuerzo de Navidad que servimos al Instituto Andaluz de Tecnología, organización donde además de clientes tenemos buenos amigos, tuvimos una entretenida sobremesa en la que, como no, aprovechamos entre otras cosas, para hablar de creatividad.

Discutimos durante largo tiempo acerca de los equipos de trabajo, de los obstáculos y barreras que a veces surgen, y también de cuáles eran, a juicio de cada uno, los principales componentes de la creatividad que hacen que las personas y los equipos sean realmente efectivos.

Sea por la alegría inherente que envuelve estas fiestas, sea por la complicidad que tenemos entre ellos y nosotros, o sea por que también se suelta algo más la lengua en estas situaciones, o seguramente por una combinación de todos ellos, la verdad es que la lucidez imperó y entre todos pudimos deducir que, los buenos resultados de las sesiones de creatividad dependen, fundamentalmente, de tres componentes:

COMPONENTES DE LA CREATIVIDAD

- La experiencia.
- Las habilidades del pensamiento.
- La motivación.

Respecto a la **experiencia**, no cabe duda que conforme uno dispone de más herramientas y ha participado en más reuniones de grupos de trabajo, es decir, conoce mejor la dinámica, el rendimiento de las sesiones es mayor. Pero también el dominio de las **habilidades de pensamiento**, además de las técnicas, ayudan a generar un mayor número de ideas. Por ejemplo, el alcohol hace que se relaje la conciencia y, en cierta medida, hace que el **juicio se descontrolé**.

A veces, por supuesto sin necesidad de aditivos, es posible forzar esta situación liberándose momentáneamente de cualquier prejuicio. De alguna manera se trata de utilizar el acelerador a tope al principio, que ya habrá tiempo de pisar el freno, pero nunca pisar los dos pedales a la vez. **Hacerse muchas preguntas**, convertirse en una especie de niño que todo lo quiere saber, también puede ayudar a veces a buscar nuevas soluciones.

Otra habilidad de pensamiento puede consistir en **cambiar las perspectivas**: dividir en partes, ver el problema desde el final hasta el principio, ponerse en el lugar de los competidores y/o de los clientes, verlo desde una imagen global o incluso cambiar la perspectiva personal (que haría alguien famoso si tuviera este problema o un profesional, por ejemplo un carpintero, en mi lugar).

También discutimos sobre la posibilidad de **ampliar los límites** del problema, porque a veces jugamos con unas restricciones autoimpuestas que no se corresponden con la realidad. Al ampliar los grados de libertad pueden vislumbrarse nuevas soluciones imposibles de imaginar bajo ataduras imaginarias.

Por último, alguien que trabaja en vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva del IAT, nos

sugirió que otra manera de buscar ideas creativas era **imaginar consecuencias**, es decir visualizar y descubrir escenarios imaginarios y obrar en consecuencia. Parece ser que esta habilidad puede ser el catalizador perfecto para hacer una llamada a la "fantasía controlada".

Bien, una vez que estuvimos de acuerdo, escribimos todas estas habilidades del pensamiento creativo y las pusimos en la pared:

HABILIDADES DEL PENSAMIENTO CREATIVO

Juicio controlado (o descontrolado, según se mire)

Hacer muchas preguntas

Cambiar las perspectivas del problema.

Ampliar los límites

Imaginar consecuencias en escenarios imaginarios



Por último, todos convinimos en que para resolver cualquier tipo de problema, se necesita encontrar a las personas en plena predisposición, es decir, con toda la **motivación necesaria**. Sin ésta, sin tener un objetivo de mejora, no es posible alcanzar el éxito.

Obstáculos
y Barreras a
la Creatividad

Obstáculos y barreras a la creatividad

Llamaba la atención a los clientes allegados que tenían la suerte de visitar la cocina de Micaela, la cantidad de carteles que adornaban sus paredes, y curiosamente la mayoría estaban dedicados a resaltar la capacidad creativa de las personas y a recordar los errores más comunes que el ser humano suele cometer. Los carteles no exigían (por ejemplo, normas de limpieza), ni rogaban (por ejemplo, silencio), ni recomendaban (por ejemplo, formas de vestir o comportarse), ni eran pareados de literatura barata o muy "manidos" (hoy no se fía, mañana si). No, los carteles que podían verse en esta cocina creativa, diseñados por Micaela y todo su equipo, sólo pretendían recordar a todo el mundo que cada día se pueden encontrar en el trabajo cotidiano numerosos **obstáculos y barreras**, pero que no hay ningún problema que, afrontado con alegría, libertad y mente abierta, no sea superable. Para ello se necesita, entre otras cosas que, en el lugar de trabajo, las jerarquías no sean impuestas sino que aparezcan de modo natural (el líder lo es porque los demás así lo consideran), que haya absoluta libertad para exponer las ideas sin miedo a que, a priori, puedan resultar incluso jocosas o de ciencia-ficción, y que el espíritu de superación esté siempre presente.

Micaela era consciente de que su vida no había sido fácil. Su familia, de clase media-baja, anteponía en su educación el afán por ganar dinero, ser eficaz y eficiente, a la **reflexión, la fantasía y el juego**. Este enfoque, excesivamente monetarista, puede producir bloqueos **culturales y ambientales** que impidan la creatividad. Ella, sin embargo, utiliza sus propios métodos para impedir que éste tipo de bloqueos dirijan su vida. De hecho, Micaela es **emocionalmente fuerte**, con una gran capacidad de comunicación y sin ningún miedo a aceptar las novedades.

Micaela no entiende a las personas que niegan y / o se oponen a casi todo lo nuevo que se propone sin ninguna explicación, más por cabezonería o **bloqueo intelectual** que por convicción. Pero Micaela sabe, como líder natural que es, que existen otros aspectos, atribuidos incluso a la propia **percepción** de las cosas, que hace que cada persona vea y observe un problema desde una perspectiva diferente. Esto que para muchos es un problema, es sin embargo una fuente de riqueza que, como grupo, debe aprovecharse para analizar todas las aristas de un problema.

Micaela recordaba con carteles en su cocina todas estas reflexiones:



Pero hay más **barreras** que superar en la vida cotidiana para ser realmente creativo e innovador. La mente humana es un complejo mecanismo del que se conoce poco, aunque algunos aspectos puedan explicarse de manera experimental. ¿Por qué se deben poner las cosas por escrito? No es sólo una manera de recordarlas, es una forma de evitar que el sistema natural de almacenaje humano, la **memoria a corto y a largo plazo**, nos juegue malas pasadas. "Naturalmente", la memoria se organiza por cosas afines (ciudades, muebles, electrodomésticos) y eso impide a veces

que podamos relacionar una morfología con otra (ciudades con muebles, por ejemplo), impidiendo así la propia generación de ideas creativas, basada precisamente en la superposición de ideas alejadas entre sí.

Otra barrera, bastante común por cierto, son las **suposiciones que no son ciertas**, los **paradigmas**. La ciencia nos ha demostrado que determinados paradigmas no son más que fronteras actuales que pueden ser rebasadas. **Poner en duda todo lo establecido** (no se trata de convertirse en un "contestatario" per se) es lo que permite analizar y trasladar la frontera científica cada vez más lejos.



Obstáculos y barreras a la creatividad

ALGUNOS CONSEJOS ÚTILES PARA PONER EN DUDA LO ESTABLECIDO SON:

Redefinir el problema a su estado inicial. A veces el problema está en un planteamiento equivocado o en poner restricciones que en realidad no existen

No buscar la "solución única", sino muchas soluciones

Poner en duda los métodos "consagrados"

Afán de "búsqueda continua", porque la creatividad es independiente de los recursos y del tiempo

Cada día en la cocina de Micaela es distinto, y no sólo porque sea Miércoles o Domingo y el número de comensales sea mayor o menor, sino porque Micaela quiere evitar a toda costa que las **rutinas** maten la creatividad y, en el fondo, acaben con la alegría de trabajar. Los hábitos y las rutinas ayudan a reducir el número de decisiones que se toman cada día, sin embargo cuando las circunstancias cambian y nosotros no, las rutinas se convierten en verdaderas barreras para la creatividad. Como ejemplo, la altura de los muebles de cocina no ha evolucionado con la estatura

media creciente de la población y muchos dolores de espalda y de cervicales pueden ser atribuidos a malas posiciones, demasiado inclinadas, en las cocinas. Sin olvidar la herencia del teclado "Qwerty", inventado para las máquinas de escribir mecánicas y trasladado al ordenador, cuando resulta que la disposición de las letras propuesta así para evitar que se "enredaran los teclados de las máquinas mecánicas", es la peor posible para escribir, pero ¿quién rompe ahora esa rutina?

Por eso Micaela repite siempre: "**Tenemos demasiados hábitos y pocos caprichos**". Es necesario, para sentirse vivo, aumentar y diversificar la exposición a nuevos estímulos continuamente.

Sin embargo, si hay algo que rebela a Micaela, es el **escepticismo**. En su cocina sólo quiere optimistas de mente abierta y con espíritu de trabajo. **La creatividad es esfuerzo, no suerte**. Todos somos potencialmente creativos y la capacidad creativa es entrenable.

BARRERAS A LA CREATIVIDAD CÓMO SUPERARLAS

Actividad cerebral. Escribir las ideas para poder relacionarlas

Suposiciones que no son ciertas (Paradigmas). Poner en duda todo lo establecido

Rutinas. En muchos casos la "acción rutinaria" acelera la toma de decisiones, pero al mismo tiempo son una rémora para la creatividad. "Menos hábitos y más caprichos"

Escepticismo. Las demandas de trabajo deberían poner: "Se necesitan optimistas con mente abierta"



El equipo
de trabajo

Las once y media de la mañana, todo está preparado para abrir nuestras puertas un día más. Echo un vistazo alrededor, me siento orgulloso! mire donde mire veo los cambios, la evolución desde que empezamos, la ilusión por mejorar; veo el resultado del trabajo del equipo, primero con Manuel y Juan y más tarde con Lourdes y Maite.

Observo la forma y disposición de las mesas, fruto de las aportaciones de todos cuando nos reunimos para afrontar cómo aumentar el aforo del local. Cómo nos reímos cuando Juan sugirió poner mesas individuales a la vez que Lourdes propuso poner mesas redondas para ocho personas. Esa reunión siempre la recordaré por las ganas de superar el reto que supuso que el equipo del Sevilla F.C. quisiera celebrar su victoria en nuestro local; el caso es que llegamos a una solución definitiva e innovadora. Ahora tenemos mesas "puzzle", de forma que en función de las reservas que recibimos configuramos el local. Se ha convertido en tema de conversación para nuestros clientes, que cada día comentan su parecer acerca de la nueva distribución. Nosotros recogemos nuevas sugerencias y nos sentimos felices por trabajar en "La cocina de la creatividad".

Los centros de mesa, ¡qué divertidos! parece que levitan. Fue muy ingeniosa la solución a la que llegamos aplicando la metodología del análisis del valor. Parecía que era imposible encontrar algo que decorara, proporcionara un aroma agradable, no ocupara espacio y además fuera económico y fácil de sustituir. ¡Hasta salimos en la revista "Restaurantes con estilo propio"!

Al fondo, la sala de producción, el alma de la empresa, la cocina. Bajo la batuta de Manuel se orquestan cada día los mejores platos...

- *Buenos días Micaela -dicen Manuel y Maite que entran a la vez en el restaurante- ¿en qué piensas, que estás ensimismada?*
- *Ah, hola. Estaba admirando nuestro local. Por cierto, he leído la planificación de hoy y por lo visto será un día tranquilo, tan solo tenemos que idear cómo satisfacer a la familia Ortiz.*
- *Sí, pero no te preocupes, ¡estamos preparados! -dice Manuel poniéndose el delantal-. Ahora mismo Juan y Lourdes deben estar ultimando la compra especial de hoy. ¡Aquí llegan!*

Ya están todos, mientras preparo un aperitivo, han entrado en la "sala de las

ideas" y se encuentran dispuestos para la toma de decisiones "pensadas", sobre las que improvisarán durante las horas de frenética actividad.

Cada día uno de nosotros coordina esta reunión que dura una hora corta. Hoy es Manuel quien lo hará, además de ser un excelente chef, tiene grandes dotes para dinamizar el equipo.

Manuel fue la primera persona que

contrató. Recuerdo que vino con su currículum pulcramente presentado y con todo tipo de detalles acerca de su formación. Me llamó la atención el apartado de características personales, donde se autodenominaba **ENTUSIASTA, OPTIMISTA, RESPETUOSO** con los demás y con muchas **GANAS DE APRENDER**. La entrevista terminó como una



El equipo de trabajo

conversación entre amigos, intercambiamos recetas, experiencias, ambiciones y "quedamos para mañana". Fue una de las mejores decisiones que tomé en cuanto a mi empresa, fue el origen del equipo.

Yo me dedicaba a atender a los clientes, él llevaba la cocina y, a los tres meses, cuando ya teníamos un volumen de actividad considerable, decidimos que había que crecer, necesitábamos ayuda.

Esta ayuda vino un día a comer, era Juan. Cuando llegó la hora del cierre, todavía seguía sentado en su mesa con la mirada perdida y removiendo el café, que desde hace tiempo debía estar frío. Con un café recién hecho me acerqué y se lo ofrecí:

- Gracias, me lo tomaré rápido, ya veo que soy el último y tendrán ganas de cerrar. Por cierto, la textura y sabor a naranja agria de la salsa de la carne la hace suprema. Soy cocinero frustrado, ¿podría darme la receta? -me dijo-
- Bueno, lo hará Manuel, que es el autor. ¿por qué eres un cocinero frustrado? -le pregunté-
- Trabajo en el restaurante "Los especiales", soy ayudante de cocina del gran maestro "Mister Philipe". Tengo el honor de ver cada día como prepara sus

platos, pero no soy partícipe de ellos. Aprendo a "trozos", según las tareas que me encarga y, lo peor para mí, no puedo opinar ni poner en práctica mis conocimientos y mis ideas. No tengo con quién prosperar, ni problemas que resolver.

Me senté con él y al rato se unió Manuel a la conversación. Cuando se fue y nos quedamos a solas los dos coincidimos en que era la ayuda que necesitábamos. Era un enamorado de la cocina y tenía las cualidades que necesitábamos: AFÁN DE SUPERACIÓN, necesidad de traducir sus IDEAS EN ACCIONES, deseo de conocer más, gusto por las dificultades y, facilidad de expresión. A la semana siguiente ya estaba con Manuel en la cocina, se integró con tal facilidad que parecía que siempre estuvo allí, aceptó las normas de buen grado y a él le debemos la "sala de las ideas" en la que estamos ahora.

Lourdes y Maite llegaron junto con la idea de abrir nuevos restaurantes, idea que vino de la mano y gracias a nuestros clientes.

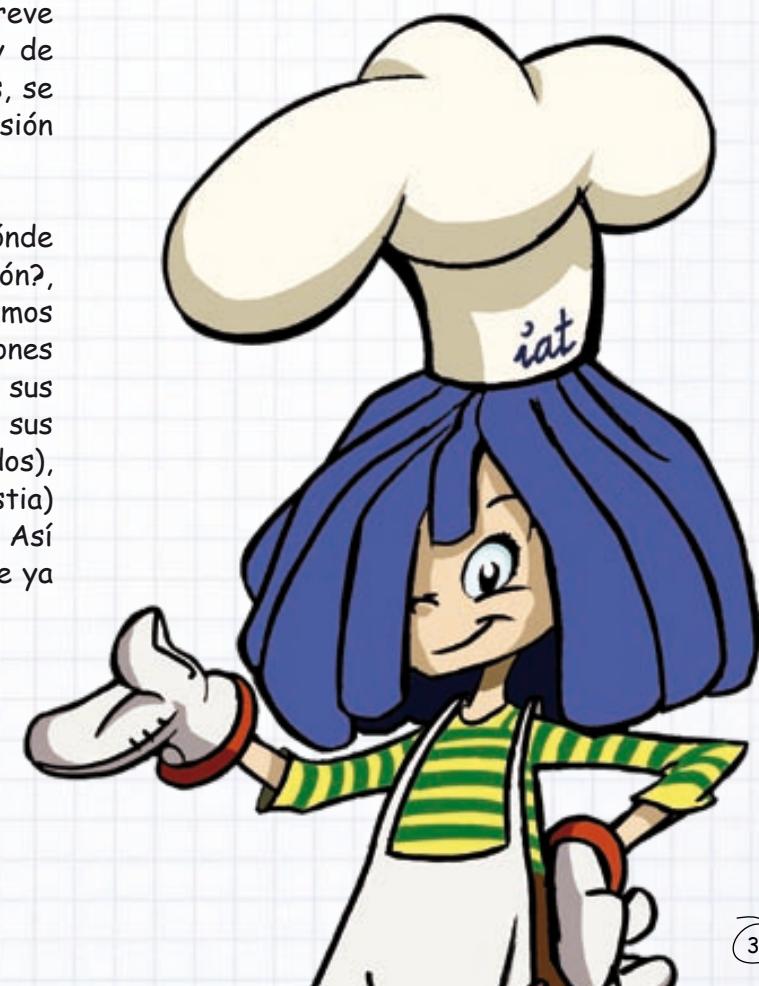
La selección no fue fácil, "La cocina de la creatividad" ya tenía un nombre y a nuestra

oferta de empleo respondieron más de medio centenar de personas.

Decidimos ser creativos también para seleccionar a los dos nuevos miembros del equipo. La selección se realizó sobre el terreno pues cada día dos candidatos, con un delantal que ponía "quiero hacerlo bien, quiero trabajar aquí" y tras una breve explicación de la forma de trabajo y de dónde están los utensilios y alimentos, se integraban en la cocina bajo la supervisión de Manuel y Juan.

A partir de cuestiones del tipo: ¿por dónde empezamos a preparar esta petición?, ¿cómo hacemos esto?, ¿cómo presentamos este plato?, se valoraron sus reacciones (de COLABORACIÓN/competencia), sus verbalizaciones (PODEMOS/puedo), sus comportamientos (FLEXIBLES/rígidos), sus emociones (ENTUSIASMO/angustia) y su desenvolvimiento en general. Así encontramos a Lourdes y a Maite hace ya dos años.

Las personas, el equipo, son el elemento clave en la empresa creativa: atráelos, motívalos, sedúcelos con una forma diferente de hacer las cosas, apóyalos, asume riesgos y, sobre todo, dales confianza.



 Los ingredientes
de la creatividad

Hace un mes me invitaron a intervenir en un congreso sobre Cocina y Creatividad. "Eres la persona adecuada - me dijeron- no sólo porque tus platos son de lo más innovador, sino porque gestionas tu negocio de forma muy creativa". Esta invitación me hizo reflexionar sobre la creatividad desde el punto de vista empresarial. ¿Qué aspectos de mi empresa hacen que se pueda considerar CREATIVA? Algunos de ellos los tengo muy claros y ya han quedado recogidos en capítulos anteriores:

Tenemos un ambiente que favorece la innovación

No concebimos el trabajo si no es en equipo

Disponemos de los medios necesarios para favorecer el proceso creativo (nuestra sala de las ideas)

Estamos convencidos de que todos somos creativos y tratamos de entrenar nuestra creatividad cada día

Pero ¿de dónde surge la creatividad de las personas? Parece claro que aunque dispongamos de potentes ordenadores que reproducen algunas de las tareas que realiza nuestro cerebro, todavía no se ha

inventado ninguna máquina que sea capaz de CREAR como lo hace la MENTE HUMANA. ¿Qué ocurre en nuestro CEREBRO para que esto sea posible?

Carmelo nos ha contado que en una ocasión estuvo en una conferencia sobre creatividad que dio un prestigioso cirujano, y que contó de forma sencilla y amena qué ocurre en nuestra mente para que pueda darse el proceso de creación. Nuestro cerebro tiene dos HEMISFERIOS, y parece ser que cada uno de ellos actúa de forma distinta aunque complementaria. Mientras que el hemisferio izquierdo es el RACIONAL y realiza funciones lógicas y analíticas, el derecho es el EMOCIONAL, y en él residen la intuición, la imaginación y la sensualidad. Pues bien, la clave de la creatividad está en la CONEXIÓN de ambos hemisferios.

Carmelo aseguraba que el hemisferio izquierdo recibe información, la procesa y la transfiere al derecho. Éste la descompone, crea nuevos vínculos y los devuelve al izquierdo, pero en un lenguaje (el de la imaginación) que nuestro lado más racional no suele entender. Cuando sí lo hace se produce el llamado efecto EUREKA (ilo encontré!).

Además, parece ser que el hemisferio derecho de nuestro cerebro es especialmente activo en estados de relajación y sobre todo durante el sueño. Cuando supe esto, comprendí por qué se me ocurrían nuevas recetas al levantarme por la mañana. Por lo visto mi estado de relajación en ese momento es el que favorece que las ideas fluyan desde mi inconsciente (por supuesto siempre tengo mi LIBRETA DE LAS IDEAS a mano para anotar todo lo que se me ocurra).

Con la explicación de Carmelo comprendí un poco mejor lo que ocurre en nuestra cabeza y supe que en la "cocina de la creatividad" teníamos que contar con personas que tuvieran tan entrenada la parte derecha de su cerebro como la izquierda. Afortunadamente creo que esto es así, y en nuestro restaurante contamos con un equipo que CREA todos los días contando con sus CONOCIMIENTOS, sus EXPERIENCIAS y sobre todo su IMAGINACIÓN. Así, no sólo proponen recetas nuevas y plantean nuevas formas de presentar los platos, sino que además realizan propuestas innovadoras para la gestión del restaurante.

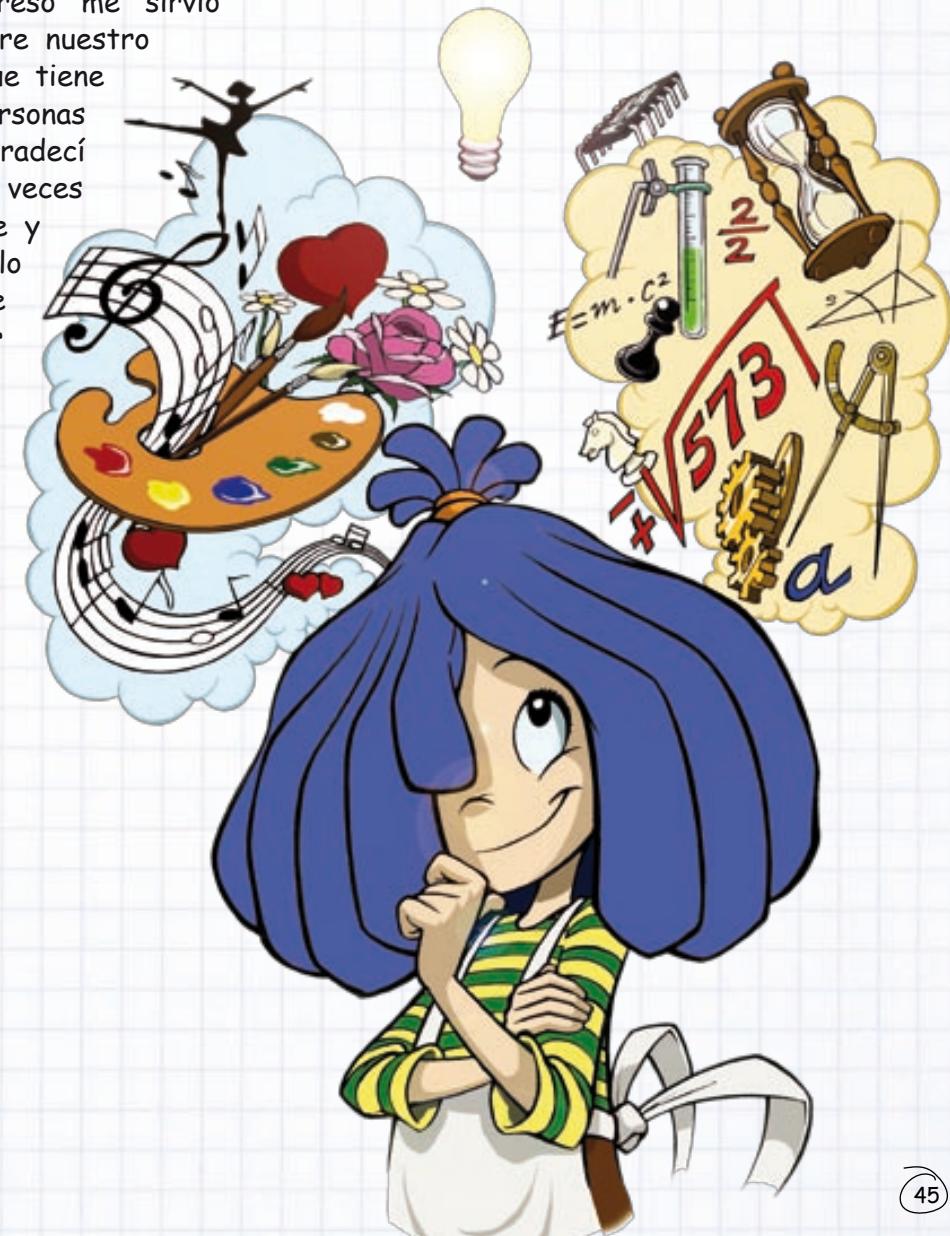
Pero si de verdad hay algo que destacar de las personas que forman parte del equipo, y que favorece y potencia todo lo anterior, es su COMPROMISO y especialmente la ILUSIÓN que ponen en su trabajo.



HEMISFERIO IZQUIERDO (RACIONAL)	HEMISFERIO DERECHO (EMOCIONAL)
<ul style="list-style-type: none"> · Funciones lógicas, analíticas y verbales · Mayor control sobre destreza manual, lectura, lenguaje y comprensión de la palabra 	<ul style="list-style-type: none"> · En él residen la intuición, la imaginación y la sensualidad · Dotado de sensibilidad espacial · Mayor relación con las emociones, el arte y la información no verbal
<ul style="list-style-type: none"> · Percibe datos individualmente para ordenarlos como un todo · Clasifica, ordena y razonaliza la información · Estilo de pensamiento convergente · ANALIZA información 	<ul style="list-style-type: none"> · Percibe de golpe el todo para después descomponerlo en partes · Experto en crear vínculos nada obvios · Estilo de pensamiento divergente · SINTETIZA información
<ul style="list-style-type: none"> · Parte VERBAL de la mente, corresponde al habla 	<ul style="list-style-type: none"> · Lado VISUAL, corresponde a estímulos en forma de imágenes, colores y formas
<ul style="list-style-type: none"> · Almacena hechos del pasado (memoria) · Prevé consecuencias en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> · Sensible a la música, al tacto y al lenguaje corporal · Se guía por la intuición y las sensaciones



Así, la invitación a presentar nuestra experiencia en el congreso me sirvió para REFLEXIONAR sobre nuestro negocio y la influencia que tiene la creatividad de las personas en su éxito, lo que agradecí enormemente porque a veces el día a día nos absorbe y no somos conscientes de lo necesario que es pararse a pensar para continuar nuestro camino.



 Las recetas
(Técnicas de
creatividad)

Estaba pensando Micaela en la dificultad de **reproducir** en otros restaurantes el proceso creativo que se desarrollaba en su cocina, sobre todo ahora que estaba en plena expansión negociando las diferentes posibilidades que le ofrecía el modelo de franquicia. No es fácil trasladar a otra empresa toda esta experiencia acumulada y toda la cultura y espíritu creativo que se había generado en su equipo de trabajo.

Hablando con sus clientes, proveedores e incluso vecinos del barrio, le asaltaba la sospecha de que quizás estaba creándose en éstos



la sensación de que en el restaurante se comía bien pero que todo era pura **improvisación**, que en determinados momentos se liberaba el espíritu creativo y por mera casualidad aparecían las ideas geniales.

¡Es necesario que todo el mundo sepa que la **creatividad es 90% esfuerzo y 10% suerte** (o 90% transpiración y 10% inspiración), y que para cocinar, es necesario tener una buena base de recetas que te permitan seguir una serie de pautas dentro de las cuales puedes generar ideas nuevas!, decía

Micaela para sí misma.

Las herramientas nos permiten, además de reproducir los modelos de trabajo en otros lugares, ordenar el proceso creativo para que las **ideas sean, finalmente, convergentes**. Es decir, en cierta manera, las **herramientas encauzan el presunto caos de una sesión creativa**. Por eso, nuestro libro de recetas, como para un fontanero su caja de herramientas, es clave. Otra cosa es el uso que cada uno le dé. La receta en si misma no asegura el resultado, cada grupo de trabajo, en cada cocina, obtiene un plato diferente aún cuando se utilice la misma receta. El resultado del proceso creativo depende de la cultura de la empresa, de la experiencia y conocimiento de las personas (de sus competencias) y de las herramientas (recetas) que se utilicen. Cada uno le da su "toque".

El proceso a reproducir en nuestras franquicias debe incluir todos estos ingredientes para tener éxito. No basta con el libro de recetas. Precisamente por esta razón no tememos que nos copien en otros restaurantes que no sean de nuestra cadena. Pueden copiar las recetas, pero no la organización, la cultura empresarial y las personas.

Así es que nuestro **libro de recetas** no es ningún secreto, lo podemos compartir con otros restaurantes, porque mientras alguien intenta copiarnos, ya hemos desarrollado una nueva receta. Siempre vamos un paso por delante. El tiempo que otros utilizan en copiar, nosotros lo invertimos en desarrollar nuevos platos.

En su reflexión, antes de presentar el libro de recetas, Micaela meditó sobre un mensaje adicional. Nuestras técnicas y herramientas para generar, evaluar y agrupar ideas creativas, las recetas, deben ser sólo una guía para desarrollar el proceso y conducir las reuniones de trabajo. Ninguna herramienta debe aplicarse de manera estricta, llegando a convertirse a veces en una especie de tortura para el cocinero y su equipo.

Las recetas, las herramientas, deben ser sólo una **referencia para el proceso**, absolutamente necesarias, pero nunca deben restringir la creatividad del equipo.

A continuación os voy a describir algunas de las recetas que utilizamos con más frecuencia en nuestra cocina. Estas son sólo algunas, existen muchas otras. Incluso puedes crear las tuyas propias.

**RECETA N° 1:
BRAINSTORMING
(NOSOTROS DECIMOS "HACER UN TORBELLINO")**

Esta receta es como la salsa bechamel que se utiliza como la base de muchos platos, es decir, que puede utilizarse junto a otras técnicas de creatividad que después os mostraré. La finalidad de esta receta es obtener un plato lleno con un "surtido de ideas" aprovechando la sinergia del grupo de trabajo.

¿QUÉ NECESITAMOS?

- Las personas.
- Una sala.
- Una pizarra grande y tizas o rotuladores (de colores).

¿CÓMO SE HACE?

Para aplicar esta técnica, el coordinador del equipo debe convocar por escrito y con antelación suficiente al grupo de trabajo, explicando claramente el objetivo de la reunión, la hora de inicio y de finalización, y recomendándoles que traigan a la citada reunión, también por escrito, alguna idea individual sobre el problema, recordándoles además a todo el grupo las **reglas básicas**

que no deben olvidarse durante su ejecución:

- Todas las ideas son útiles, incluso la más extraña.
- El objetivo es producir el máximo número de ideas.
- Se pueden utilizar las ideas de los demás para generar ideas propias.
- No se admiten críticas en la fase de creación.
- Cuantas más ideas se generen más ideas buenas aparecerán.



- Tenemos que relajarnos y dejar que las ideas acudan por sí mismas.

Hecho esto, el coordinador del grupo explica y escribe en la pizarra el problema que deseamos solucionar para que todos los miembros del equipo lo tengan presente durante toda la sesión. Ahora sí estamos preparados para generar ideas. El coordinador debe asegurarse que todos participan, por lo que se equilibra la intervención de las personas haciendo turnos de generación de ideas (hay que evitar que sean sólo unos pocos los que participan). Además, para acelerar el ritmo de producción, el buen coordinador lanzará preguntas al grupo para animar y provocar que las ideas fluyan, las cuáles se escriben en la pizarra a la vista de todos.

La verdadera sesión de creatividad dentro de un "torbellino de ideas" se inicia cuando, a la vista de las ideas iniciales de los demás, cada miembro del equipo aporta nuevas ideas superpuestas, combinadas o derivadas de las de otros miembros del equipo.

Cuando ya no se nos ocurran más ideas, es hora de hacer recuento y comienza la fase de análisis, crítica y evaluación. Ahora

llega el momento de analizar cada una de las ideas, ver si son viables, agruparlas por afinidad (ver receta "Diagrama de afinidad") y así obtener posibles alternativas que resuelvan el problema inicial. Después de la reunión, debe enviarse a todos los participantes un acta con un resumen de conclusiones.

**RECETA N° 2:
MAPAS MENTALES (EL "PUZZLE")**

Aunque podría decirse que esta receta es de las más difíciles de explicar, también es cierto que después de una sesión de Mapas Mentales se tiene una **visión más global** del problema y de las posibles alternativas para solucionarlo.

Esta receta tiene un lado "científico" y es que a la vez que generamos ideas estamos simulando el **funcionamiento del cerebro**, y eso sí qué es una pasada!!! ¿No os parece?. Los mapas mentales son una técnica muy útil para la **exploración de un problema** y la **generación de ideas** por asociación.

¿QUÉ NECESITAMOS?

- Las personas.
- Una sala.

Las recetas (Técnicas de creatividad)

- Una pizarra grande y tizas o rotuladores (de colores).

¿CÓMO SE HACE?

La técnica comienza cuando el coordinador del equipo escribe o dibuja en el centro de la pizarra y a la vista de todos el problema que pretendemos resolver y lo rodea con un círculo.

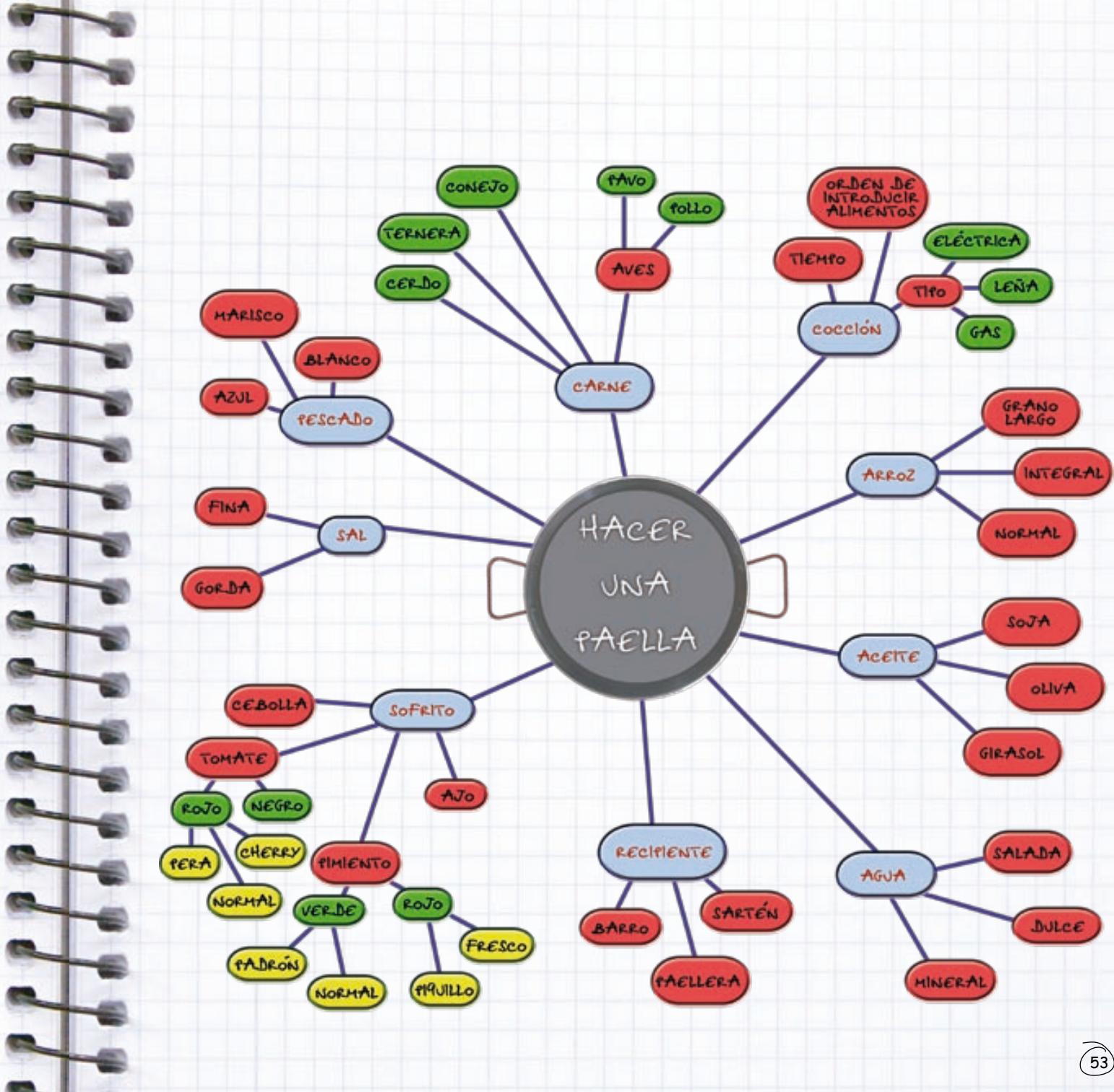
A partir de aquí comienza lo interesante, cada miembro del grupo lanzará ideas/palabras clave relacionadas con nuestro problema que el coordinador apuntará, entorno a la idea principal, de forma que el proceso de creación se vaya realizando de dentro hacia fuera. De esta forma, los principales temas relacionados con el problema irradian del círculo central de forma ramificada. A su vez, de estos temas parten imágenes y nuevas **ideas asociadas** que se trazan sobre líneas abiertas. Al final, lo que conseguimos con todo esto es que nuestro problema quede envuelto por un conjunto de ideas clave relacionadas con él y de las que al mismo tiempo parten otras ideas formando toda una **estructura nodal**.

Pero llegados a este punto, lo que tenemos

es un montón de ideas relacionadas con el problema y conectadas entre sí, así que es hora de organizarlo todo. Tendremos que asegurarnos que nuestro problema está rodeado por las ideas o palabras clave y que son de éstas de donde parten otras ideas asociadas con las mismas, de forma que se completa toda la información.

Por ejemplo, supongamos que nuestro problema es que queremos hacer una paella.

Tendremos que identificar los ingredientes básicos que podrían ser arroz, sal, sofrito, agua y aceite. En medio de la pizarra el coordinador escribirá "hacer una paella" o la dibujará y lo rodeará con un círculo. Alrededor de éste, escribirá, entre otros, arroz, sofrito, agua, aceite y sal o incluso puede hasta dibujarlos o utilizar distintos colores. De cada uno de estos ingredientes identificados o claves partirán otras ideas, del sofrito saldrán varias líneas con los ingredientes de éste. Podría salir una línea con pimiento que a su vez se dividiera en dos líneas con pimiento rojo y pimiento verde. Así se iría organizando nuestra paella y probablemente saldrían nuevas formas de hacer paella, y digo nuevas porque de todo esto saldrán distintas alternativas y no una



única solución. Porque como bien sabemos, las recetas de creatividad aportan distintas alternativas de solución a un problema.

Lo realmente interesante de esta técnica es que, sin darnos cuenta, estamos trabajando tal y como lo hace nuestro cerebro, de forma asociativa, comparando, integrando y sintetizando a medida que funciona. Cada sensación, percepción, pensamiento que accede al cerebro, se puede representar como una esfera central de donde irradian numerosos enlaces de información que forman una red de vínculos y conexiones, tal y como queda representado el problema después de aplicar la técnica de Mapas Mentales. Por ello se dice que esta técnica expresa una forma de pensamiento, el **pensamiento irradiante**, que es la función natural de la mente humana.

A continuación, voy a exponer una serie de conclusiones que nos pueden servir de utilidad cuando vayamos a aplicar esta técnica:

- Con los Mapas Mentales se utilizan los dos hemisferios del cerebro (el izquierdo o racional y el derecho o emocional), estimulando el desarrollo equilibrado del mismo.

- Se estimula el cerebro en todos sus ámbitos, debido a que éste participa activamente con todos sus métodos de percepción, asociando ideas, imágenes, frases y recuerdos, entre otros.

- Rompe paradigmas con respecto a los métodos estructurados y lineales de aprendizaje.

**RECETA N° 3:
ORÍGENES IRRELEVANTES
(O EMPIEZA POR DONDE QUIERAS..., TODOS LOS CAMINOS CONDUCEN A ROMA)**

Uhm.....! Esta receta sí que me gusta!! No quiero condicionar a nadie pero es mi preferida. Con ella se obtienen soluciones fantásticas a un problema. De hecho, gracias a ella estoy yo aquí, explicando algunas técnicas para fomentar la creatividad.

Yo nací de una sesión de creatividad en la que un equipo de trabajo estaba utilizando esta técnica para resolver el problema de "Diseñar una guía de creatividad para empresas". No voy a repetir de nuevo mi origen porque no me gusta ser egocéntrica y ya me presenté en el capítulo de introducción, lo que voy a tratar es de explicar cómo podemos aplicar esta técnica ante un problema que pretendemos resolver.

La finalidad de esta técnica es buscar **nuevas conexiones** "obligando" a nuestra memoria a utilizar otras **fuentes "no relevantes"** para el problema. Es decir, se trata de encontrar soluciones a nuestro problema partiendo de algo que no tiene nada que ver con el mismo. Porque..., está

claro que no había ninguna relación entre el "Diseño de una guía de creatividad para empresas" y una "tortilla" y creo que el resultado es bastante tangible ¿no?



Las recetas (Técnicas de creatividad)

¿QUÉ NECESITAMOS?

- Las personas.
- Una sala.
- Una pizarra grande y tizas o rotuladores.
- Un libro, un diccionario, o una lista de palabras.

¿CÓMO SE HACE?

Como en todas las técnicas, el coordinador del grupo debe escribir en la pizarra el problema que tenemos y que queremos resolver. Una vez que todos los participantes conocen el problema, se elige a un voluntario que proponga una palabra para comenzar el popurrí de ideas. Para ello, es muy común coger un libro, un diccionario o una lista previa de palabras, abrirlo por una página y elegir una palabra al azar.

Nosotros en nuestra cocina normalmente cuando utilizamos esta técnica, cogemos uno de los libros de cocina que tenemos en nuestra "Bibliocina" (así es como llamamos a nuestra pequeña biblioteca) y de ahí obtenemos una palabra. Pero al principio, teníamos un problema y es que claro, casi todas las palabras que elegíamos estaban muy relacionadas con la comida. Entonces,

nos planteamos ¿por qué sólo tenemos libros de cocina? ¿por qué no ampliar nuestra bibliocina a otras disciplinas que puedan servirnos de ayuda para resolver nuestros problemas?. Dicho y hecho, cada persona se trajo de casa un libro que para ella fuera representativo. Luis apareció con un libro sobre psicología (y es que aunque a veces lo niega, es nuestro psicólogo personal, le fascina la mente humana!!!). Carmelo, se trajo un libro de jardinería (le encantan las flores (me gustaría que vieseis su jardín, es precioso!!!)). Juan y Manuel ambos coincidieron en dos libros sobre viajes, menos mal que los destinos eran distintos, Juan se trajo uno de México (últimamente sólo habla de ese país) y Manuel uno de culturas orientales. Por último, Lourdes se trajo un libro sobre la energía solar (es que su marido tiene una empresa sobre estos temas) y Maite completó las aportaciones con un libro sobre la navidad (que es su época del año favorita). Con todas las aportaciones conseguimos conocerlos un poquito mejor y enriquecer nuestra bibliocina.

Como decía, una vez que el coordinador ha escrito el problema en la pizarra y el voluntario ha elegido al azar una palabra, ésta se escribe junto al problema y

comienza el **torbellino de ideas**. Cada participante deberá proponer **ideas/palabras/experiencias relacionadas** con la palabra que ha resultado elegida, igual que hizo el equipo de trabajo con "tortilla". Con esto lo que conseguimos es un listado de ideas relacionadas con la palabra inicial y que no tienen nada que ver con nuestro problema, pero ahí está el secreto. Cuando ya no surjan más ideas, es hora de hacer relaciones.

Antes de continuar, me gustaría dejar una cosa clara. Puede ocurrir, que cuando el voluntario elige al azar una palabra, ésta no nos inspire muchas ideas. No pasa nada!!!, se cambia por otra y ya está. Lo importante de las técnicas de creatividad es que los participantes se sientan motivados y relajados y si algo no funciona o no resulta ni ágil ni divertido, se cambia de palabra o incluso de técnica.

Recuerdo que en una de nuestras sesiones de creatividad en la que utilizamos esta técnica, Lourdes abrió un libro sobre cocina africana y escogió al azar la palabra (kuku paka) que es una receta del Congo a base de verduras y pollo. Decidimos por unanimidad cambiar la palabra porque nos pareció demasiado rara y al final conseguimos

resolver el problema que teníamos de relaciones con los proveedores con la nueva palabra, que, si mal no recuerdo fue "sabana".

Volviendo a los "Orígenes Irrelevantes", una vez que ya hemos conseguido un listado de **ideas relacionadas** con la **palabra clave**, hay que **asociar** cada una de ellas con el **problema inicial** de partida.

De todas las relaciones que surjan saldrán diferentes alternativas para solucionar el problema inicial, unas complementarias entre sí y otras más o menos viables que el equipo de trabajo debatirá llegando a un acuerdo.

¡ Os aseguro que los resultados pueden llegar a ser espectaculares !

RECETA N° 4: SINÉCTICA (O TAMBIÉN, SI YO FUERA...)

No quiero dejar pasar la oportunidad de contáros esta receta puesto que la sinéctica o analogía ha sido uno de los sustentos principales de nuestra guía. Todo ello viene tras finalizar la primera sesión de creatividad en la que yo nací, y en la que mis creadores vieron el potencial de profundizar en la **analogía existente entre la cocina y la creatividad** para hacer que esta guía fuera entretenida y amena a la vez que interesante y provocadora. De hecho, si has leído hasta aquí, verás que no va nada mal, ¿a que tienes ganas de entrenar tu espíritu creativo?

Con esta receta se pretende resolver un problema dando un rodeo, **buscando analogías** o semejanzas en disciplinas distintas. Es decir, buscando soluciones a problemas similares en otras disciplinas que puedan aportar mejoras en el problema inicial.

Ahora mismo es la hora de la merienda y los niños del barrio vienen a nuestro restaurante a que les demos algo para comer. Yo siempre insisto en que deben tomar fruta y me pongo a pelar y trocear la fruta de temporada, actualmente manzanas, peras y plátanos; se la sirvo en

un plato y le doy unos tenedores para que vayan picando. Como os podéis imaginar, los niños protestan bastante, pues prefieren un bollito y un batido de chocolate. Es en estos momentos cuando me gustaría hacerles comprender la analogía existente entre la fruta y las chucherías/golosinas (que a todos les encantan). Ambas son de colores, de tamaños y formas variadas, atractivas, de textura agradable y distinta unas de otras y, sobre todo, dulces. Pero..., debe haber otras muchas características que las hacen diferentes y que para ellos son más importantes, porque lo cierto es que para conseguir que los niños se tomen la fruta, el equipo de "la cocina de la creatividad" se pone manos a la obra para que tengan incluso interés por probar otras frutas nuevas y comérselas preparadas de distintas formas. Para ello aplicamos la receta de la sinéctica o analogía.

¿QUÉ NECESITAMOS?

- Las personas.
- Una sala.
- Una pizarra grande y tizas o rotuladores.

¿CÓMO SE HACE?

Para aplicar esta técnica, el coordinador del equipo explica el problema a resolver, en nuestro caso **que los niños se tomen la fruta** para merendar, y el equipo se plantea la búsqueda de analogías al problema planteado para encontrar soluciones creativas. Esta búsqueda de analogías se puede enfocar desde distintos aspectos:

- Analogía personal:

Buscando una identificación personal con los elementos del problema que queremos resolver. En este caso, solemos hacer figuras de niños con los trozos de fruta y aprovechamos para aprender inglés, ya que a la vez que se comen la fruta vamos nombrando las distintas partes del cuerpo en este idioma. Otra forma de enfocarlo es tratar de convertirnos en niños por unos instantes y explorar sus expectativas, o pensar que somos "fruta" y averiguar qué necesitamos para agradar a los niños.

- Analogía directa:

Buscando soluciones ya adoptadas en el mundo animal o vegetal.
En este caso, analizamos qué elementos intervienen para que

algunos animales coman fruta y cómo se las arregla la madre naturaleza. Por ejemplo, algunos estudios revelan que, en animales como los chimpancés, se observa un patrón de manipulación de alimentos algo diferente al de otros animales, y es que la manipulación de la comida no consiste en la mera obtención de la misma, sino en una transformación externa de su textura y sabor. Así pues, tomando como base el ejemplo descrito, ofrecemos la fruta troceada a los niños, acompañada de un juego de selección de tamaños y colores.



- Analogía simbólica:

Otra solución que hemos adoptado para facilitar que los niños coman fruta la obtuvimos mediante la analogía simbólica. Para ello nos fijamos en lo que distintos objetos o símbolos representaban y en cómo podían ayudarnos a resolver nuestro problema. Finalmente fue la bandera olímpica la que nos aportó una idea que no funciona nada mal. El lema de la bandera es la frase: "Citius, Altius, Fortius" (más rápido, más alto, más fuerte), y esto es lo que le decimos a los niños que van a conseguir comiendo fruta. Además, en la bandera olímpica se insertan, en el centro, cinco aros entrelazados (tres arriba y dos abajo), representando a los cinco continentes en unión, hermanados. Precisamente eso es lo que hacemos con los niños, "Las Olimpiadas de la fruta", con competiciones por equipos donde la finalidad principal no es otra sino acabar con las bandejas de fruta que hemos preparado.

También puede servir como ejemplo la práctica del "avioncito", utilizada por muchos padres para conseguir que los niños abran la boca e ingieran la fruta. Para ello se simula el aterrizaje de un avión con la cuchara repleta de comida. La analogía es clara, la cuchara es el avión

y la boca del niño es la pista de aterrizaje destino final de nuestro viaje.

- Analogía fantástica:

Utilizando la fantasía como medio para estimular la generación de nuevas ideas. En este caso, solemos inventar historias fantásticas en las que los protagonistas son los elementos del problema, los niños y la fruta, consiguiendo así que los niños acepten probar el plato de fruta que les hemos preparado. La historia de más éxito, hasta ahora, es precisamente la que proponemos que la fruta es mala (esta idea les encanta a los niños) y está invadiendo nuestro planeta. Nuestra misión, como "fruitmonsters", es devorarla y eliminarla. Finalmente, se ofrecen recompensas en función de las pruebas que se aporten (cáscaras y huesos sobrantes).

Como os podéis imaginar, la hora de la merienda se ha convertido en un juego de analogías y cada vez son más los niños del barrio que vienen a vernos a la hora de merendar. Ni que decir tiene que sus padres se han convertido a lo largo del tiempo en nuestros clientes más fieles.

RECETA N° 5:**DIAGRAMA DE AFINIDAD**

(NOSOTROS LA LLAMAMOS LA "TÉCNICA DEL PAPELITO")

Esta receta sirve para organizar todo el surtido de ideas obtenido normalmente después del "brainstorming". El diagrama de afinidad nos ayuda a reunir ideas que se encuentran previamente desorganizadas, haciendo que se vayan agrupando de forma natural los elementos que están relacionados entre sí. Como resultado obtenemos grupos de ideas reunidas en torno a un mismo tema o concepto clave. El uso del diagrama de afinidad es un proceso creativo para obtener el consenso del equipo en las agrupaciones de ideas, en lugar de dispersión (es uno de esos procesos llamados convergentes).

¿QUÉ NECESITAMOS?

- Las personas.
- Una sala.
- Un surtido de ideas previamente generadas.
- Un papelógrafo.
- Tarjetas adhesivas o viejas tarjetas de visita para escribir por detrás.

¿CÓMO SE HACE?

Como ya os he dicho anteriormente, para hacer esta receta partimos como ingrediente básico de un plato lleno con un "surtido de ideas". A continuación el equipo realiza las siguientes tareas:

1. Las ideas se van sacando del plato y se escriben individualmente en una tarjeta adhesiva.
2. Las tarjetas adhesivas se colocan a la vista de todos sobre una pared o mesa de manera que puedan verse fácilmente.
3. Los miembros del equipo, en silencio, van agrupando aquellas tarjetas que contengan ideas similares (afinidad mutua).
4. Una vez finalizada la agrupación, el equipo revisa que las agrupaciones realizadas sean correctas.
5. Las tarjetas adhesivas que se hayan quedado solas se agrupan conjuntamente en un grupo que llamaremos "plato combinado".
6. Para cada una de las agrupaciones obtenida se discute un título o nombre de cabecera que defina cada agrupación con pocas palabras.
7. Una vez nombrados los grupos, se dibuja el diagrama de afinidad. Para ello

pegamos las tarjetas adhesivas en una hoja del papelógrafo, de forma que la tarjeta que contiene el título se coloca en la parte superior de su grupo.

8. Con el diagrama de afinidad dibujado, el equipo está en condiciones de discutir la relación entre los grupos y sus elementos con el problema.

Es importante destacar de nuevo que el Diagrama de Afinidad nos ayuda a agrupar las ideas, pero hay que tener en cuenta que entre ellas puede haber soluciones alternativas o complementarias que después se deberán analizar.

¿Os habéis dado cuenta del potencial de esta receta?. Además de utilizarse para determinar los temas clave de un gran número de ideas o problemas, a continuación os comento brevemente cuándo la solemos utilizar:

- El problema es demasiado amplio o complejo.
- El problema parece estar desorganizado y las discusiones tienden a ser divergentes.
- Las viejas soluciones parecen ser las únicas.
- Se necesita una sólida base de información para abordar un proyecto.

Creo que todo esto puede quedar más claro si os muestro el resultado que obtuvimos al aplicar el Diagrama de Afinidad tras una sesión de "brainstorming" que realizamos para dar respuesta a una pregunta clave para nosotros: ¿qué podemos hacer para que el restaurante "la cocina de la creatividad" tenga éxito?

En el siguiente cuadro tenéis cómo quedaron agrupadas las 35 ideas que generamos y que aglutinamos en siete categorías:



ambiente	RESERVAS	comida	RECURSOS	SERVICIO	PROMOCIONES	OTROS
Temperatura agradable Música ambiente, grupo musical Posibilidad de caracterizar distintos ambientes (medieval, étnico, etc) Posibilidad de configurar zonas reservadas Aislamiento acústico entre zonas	Reservas por internet Reservas a través del SMS (móviles) Posibilidad de elegir ubicación de la mesa dentro del restaurante	Variedad de platos, ofrecer carta según la temporada Mantener en la carta platos fijos todo el año (platos estrella) Posibilidad de menús infantiles Posibilidad de menús para personas con restricciones (celíacas, diabéticas, etc) Posibilidad de elaborar platos a medida (recetas de los comensales) Diversos tipos de presentación de los platos acorde con el ambiente	Disposición de las mesas adecuada al nº de comensales Asientos cómodos y total accesibilidad para minusválidos Vajilla y menaje originales Decoración minimalista haciendo hincapié en los detalles Decoración "efímera" Colecciones o exposiciones de obras de artistas (pinturas, esculturas, dibujos, etc.)	Servicio amable Servicio rápido Uniforme adecuado Varios idiomas Servicio de Parking Servicio "club infantil" Sin horario restringido Ofrecer servicio de catering	Disponer de detalles para los comensales Concurso de ideas (recetas de los comensales) Celebraciones en días especiales (cuálquier día puede ser especial para nuestro restaurante) Constitución del "Club de los creativos" entre los clientes asiduos	Organización de talleres de nutrición Organización de cursos de cocina Organización de charlas

Las Recetas (Técnicas de creatividad)

RECETA N° 6: ANÁLISIS MORFOLÓGICO (O LA TÉCNICA DE LAS COMBINACIONES)

Esta receta es perfecta cuando se trata de generar ideas a partir de la combinación de distintos elementos, cada uno de ellos con múltiples variaciones. Aunque existen varias posibilidades de aplicación de esta técnica, ideada por Fritz Zwicky, os contaré la más básica, que por cierto, a mí me resulta muy útil cuando quiero crear nuevos platos.

¿QUÉ NECESITAMOS?

- Las personas.
- Una sala.
- Una pizarra o papelógrafo y rotuladores.

¿CÓMO SE HACE?

Primer paso:

Descomponer el problema a resolver en distintos **elementos** o parámetros.

Segundo paso:

Identificar las **alternativas o variaciones** posibles para cada uno de los elementos en los que se ha descompuesto el problema.

Tercer paso:

Construir una **matriz** en la que aparezcan los distintos elementos y debajo de cada uno las posibles variaciones identificadas.

Cuarto paso:

Realizar en la matriz **recorridos al azar** seleccionando una alternativa para cada elemento, identificando así nuevas combinaciones que se evaluarán posteriormente.

Como ya he comentado, en la Cocina de la Creatividad usamos a menudo esta técnica, y nos da muy buenos resultados. Concretamente nos funciona muy bien cuando queremos crear nuevas ensaladas, que nosotros descomponemos en: Base, Ingrediente principal, Ingredientes adicionales y Aliños/salsas.

En una pizarra hemos construido nuestra **TABLA PARA ENSALADAS**, que incluye para cada uno de los elementos mencionados las posibles variaciones que hemos identificado:

base	ingrediente principal	ingredientes adicionales	aliños / salsas
lechuga	pollo	pimiento	aceite y sal
pasta	atún	cebolla	vinagretas
arroz	jamón	tomate	mayonesas
patata	york	naranja	salsa césar
alubias	gambas	frutos secos	salsa rosa
espinacas	salmón	piña	yogur
	melva	aguacate	salsa Roquefort
		champiñones	salsa tartara
		manzana	
		maíz	
		espárragos	
		huevo duro	

A partir de esta tabla, seleccionamos de forma aleatoria variaciones de los distintos elementos, identificando así novedosas combinaciones que posteriormente probamos. Así fue como creamos nuestra **ENSALADA SOFIA** (patata, melva, naranja, aceite y sal), que tanto éxito tiene entre nuestros clientes.

Además, lo interesante de la **tabla para ensaladas** es que nos permite innovar de distintas formas:

- Añadiendo elementos nuevos (ej: especias/hierbas aromáticas).
- Añadiendo variaciones a los distintos elementos (ej: nuevos ingredientes, nuevos aliños/salsas).
- Combinando los elementos de distintas formas (ej: escoger una base, dos ingredientes principales, varios ingredientes adicionales y un aliño/salsa).

¿A que podéis imaginaros una tabla de este tipo para alguno de los productos que estáis pensando en mejorar?. Agatha Christie utilizaba esta técnica en sus novelas para buscar combinaciones posibles de los distintos elementos que conformaban la trama principal: asesino, móvil, víctima, lugar, motivo, arma y coartada, con todas las variantes posibles, eran sus morfologías favoritas.

 El plato final
(Los resultados)

Y por fin llega el momento más esperado, en el que el comensal prueba el plato elaborado. Todo el proceso creativo anterior habrá valido la pena si se materializa finalmente en un **RESULTADO** que satisfaga a las personas que acuden al restaurante.

Así, por muy creativo que sea un cocinero, su trabajo no tendría sentido si:

- Los ingredientes previstos no se pudieran conseguir en el mercado.
- No se concretara la forma de elaborar el plato.
- No se dispusiera de los medios para cocinarlo.
- El plato final no satisfaciera a los comensales.

Esto mismo ocurre en el ámbito empresarial, en el que un proceso creativo no se ha de limitar a la generación de ideas. Éstas tendrán validez siempre que:

Se generen de forma sistemática y no improvisada
Respondan a necesidades o expectativas de los clientes (internos o externos)
Se establezcan especificaciones para su puesta en marcha
Tengan un resultado positivo para la organización

Es decir, la **CREATIVIDAD** tiene sentido si se materializa en una **INNOVACIÓN**.

Hasta el momento, ha quedado claro que para que una organización se pueda considerar **CREATIVA** han de darse una serie de condiciones, tanto organizacionales (cultura innovadora, trabajo en equipo, medios adecuados), como personales (conocimientos, experiencia y, sobre todo, actitud positiva y abierta hacia los cambios). Pero además, es necesario establecer procesos que garanticen que las **INNOVACIONES** no se produzcan de forma casual, sino **SISTEMÁTICA**, así como medidas que **INCENTIVEN** la implicación de las personas en los procesos creativos.

En "La Cocina de la Creatividad" a Micaela se le ocurrió incluir en la carta el **PLATO CREATIVO**, que cada mes sería un plato **NUEVO** creado por el equipo de trabajo. Cada tres meses, el plato que tuviera más éxito entre los comensales se incluiría de forma permanente en la carta del restaurante. Desde que se puso en práctica esta idea, no sólo se ha actualizado la carta con platos realmente originales y del gusto de los clientes, sino que el equipo de trabajo ha adquirido el **HÁBITO DE CREAR**, y ya no hace falta que Micaela les recuerde cada mes que espera su plato creativo.

Así, cada organización debe encontrar la forma de potenciar la creatividad de las personas que forman parte de ella, estableciendo los mecanismos para que surja, no sólo de forma esporádica, sino sobretodo de forma sistemática, y sin perder de vista el fin último, la **MEJORA CONTINUA DE SUS PRODUCTOS, PROCESOS Y SERVICIOS** tratando de **SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES**.



• Sabes ya por qué nuestro restaurante se llama "la cocina de la creatividad"? Se llama así porque su alma no es la "cocina de cocinar", es la "cocina de crear" y está en la sala de las ideas. En eso nos diferenciamos.

En esta sala están todos los ingredientes para innovar. Están las personas, cocineras de la creatividad, con sus ideas, conocimientos, experiencias y ganas de hacer "las cosas" de otra manera. El ambiente tiene el aroma de espíritu de equipo, de colaboración, de ilusión, de optimismo. En su despensa están los conocimientos y experiencias que ya hemos cocinado y como no! las recetas, las herramientas y métodos que utilizamos para asegurarnos ser efectivos en esta tarea que tanto nos motiva. En el congelador

dejamos el desánimo, la apatía, los miedos, los prejuicios y las inseguridades.



Bibliografía y Referencias

Artículos y publicaciones:

- A. Kaufman, M. Fustier, A. Drevert. *L'Inventique, Nouvelles Méthodes de Creativité*. Enterprise Moderne d'Edition. Paris.
- Coord. G. Davis y J. Scott. *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Paidós, 1992.
- Daniel Goleman, Paul Kaufman y Michael Ray. *El espíritu creativo*. Buenos Aires: Ediciones B, 2000.
- E. De Bono. *El pensamiento lateral*. Barcelona: Paidós, 1993.
- Franc Ponti. *La empresa creativa*. Ediciones Granica, 2001.
- Guy Claxton. *Cerebro de liebre, mente de tortuga*. Barcelona: Urano, 1999.
- Harvard Business Essentials. *Desarrollar la Gestión de la Creatividad*. Deusto, 2004.
- Howard Gardner. *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad*. Barcelona: Paidós, 1998.
- J.R. Sternberg. *Estilos de pensamiento*. Barcelona: Paidós, 1999.
- Lee Towe. *¿Por qué no se me ocurrió?*. FC Editorial, 2004.
- M. A. Luque / Higinio Gómez. *Manual de Gestión del Valor*. IAT, 1998.
- M. Larry Shillito, David J. de MARLE. *Value, Its Measurement, Design and Management*. John Wiley & Sons, 1992.
- Mario Alonso Puig. Artículo: *El poder de una pregunta*. Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección. Septiembre 2007, pág. 55.
- Salomón Resnik. *Lo fantástico en lo cotidiano*. Madrid: Julián Yébenes, D.L., 1996.
- William J. Gordon. *Sinéctica*. Herrero Hnos. México, 1963.

Sitios en internet:

- <http://www.neuronilla.com>
- <http://www.infonomia.com>
- <http://www.innovaforum.com/indice.htm>
- http://web.jet.es/amozarrain/guia_creatividad.htm
- <http://www.englishcom.com.mx/creatividadempresa/>
- <http://www.clminnovacion.com/formacion/creatividad/default.htm>
- <http://www.iacat.com>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/innovacion.htm>
- <http://hosting.globalcorporativa.com/empresa/cajamadrid> (curso Creatividad Emprendedora)
- <http://www.rpte.net/euskotek> (revista nº 10, año 2000, artículo La creatividad en la empresa)

CREAR

DEL LATÍN CREARE

- ⦿ PRODUCIR ALGO DE LA NADA
- ⦿ ESTABLECER, FUNDAR, INTRODUCIR POR VEZ PRIMERA ALGO, HACERLO NACER O DARLE VIDA EN SENTIDO FIGURADO

CREATIVIDAD

- ⦿ FACULTAD DE CREAR
- ⦿ CAPACIDAD DE CREACIÓN

