

# Equipos de alto rendimiento creativo

Módulo 1

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Qué son los equipos de alto rendimiento creativo (EARC)</b>	<b>5</b>
<b>Creatividad</b>	<b>7</b>
_ El proceso creativo	8
_ El desarrollo de la creatividad	11
_ Técnicas de creatividad	15
Brainstorming	16
Estímulo al azar	17
Absurdo	19
Analogías	21
Mapas mentales	23
<b>Entrenamiento creativo</b>	<b>27</b>
<b>Desarrollar la creatividad en una organización</b>	<b>41</b>
<b>Innovar creando un EARC</b>	<b>43</b>
<b>Cómo son los EARCs</b>	<b>45</b>
<b>Cómo crear un EARC</b>	<b>47</b>
<b>El plan de entrenamiento</b>	<b>51</b>
_ El equipo de entrenadores/as	52
_ Detalles del plan de entrenamiento	54
_ La reunión creativa	59
El diseño de la reunión	60
Fases de la reunión	61
Montar la reunión	63
<b>Bibliografía</b>	<b>67</b>



La innovación es un sueño ansiado por muchas organizaciones, un sueño a veces inalcanzable que acaba convirtiéndose en una pesadilla.

Percibimos la necesidad de innovar e iniciamos el camino sin saber muy bien hacia donde dirigirnos, en algunas ocasiones apostamos por la creatividad porque en el fondo sabemos que alguna relación tiene que tener un concepto con el otro, pero sin una determinación clara y firme, todos nuestros intentos terminan en el mismo punto. En el momento de pasar de las ideas a la acción, de poner nombre y número a los esfuerzos que estamos dispuestos/as a hacer para llevar a cabo una iniciativa que, por definición, nos plantea un final incierto.

Es posible que si tu organización ha decidido apostar por la innovación programando un curso sobre el tema, ya te habrás dado cuenta de que el día a día te dificulta enormemente la posibilidad de aplicar lo aprendido y de generar un retorno productivo de la formación.

El incesante ritmo de trabajo no deja ningún hueco para poder salir de la inercia de lo urgente y replantearse las formas de hacer.

Esta realidad genera frustración, pues después del esfuerzo realizado en recursos y tiempo para formarse en un ámbito que, si el curso fue de calidad, percibiste seguramente como valioso, después de todo este esfuerzo, como digo, resulta que sientes que nada puede cambiar.

Y puede que te preguntes, si todo el mundo considera la innovación como algo fundamental para la supervivencia de la organización, ¿por qué siempre

tropezamos con la misma piedra? ¿Qué es lo que nos impide avanzar?

Una respuesta sencilla podemos encontrarla en la propia naturaleza de las organizaciones que, por definición, están orientadas a un fin y todos los recursos de los que dispone están alineados, de mejor o peor manera, para conseguir dicho objetivo.

Esto tiene como consecuencia que, todas las inversiones que hagamos estarán condicionadas por los resultados que esperamos y, normalmente, suelen basarse en lo conseguido el año anterior más un poco de mejora. Ésta es la frágil certeza en la que solemos apoyarnos para tomar decisiones a la hora de invertir.

Sin embargo cuando nos planteamos innovar estamos haciendo un experimento, planteamos una hipótesis y prevemos unos resultados, después ejecutamos nuestro plan y vemos que pasa. No tenemos precedentes, no podemos comparar con los resultados del año anterior y no podemos saber a ciencia cierta el rendimiento de nuestra inversión.

Para ejecutar ese experimento necesitamos recursos y la entidad es reacia a aportarlos porque no puede garantizar que su inversión genere beneficios o al menos no cause un perjuicio serio al funcionamiento de la misma.

Los equipos de alto rendimiento creativo (EARC) permiten abordar la innovación en las organizaciones que no se deciden a asumir riesgos innovando en los elementos clave de su modelo de negocio o en su línea principal de intervención.

Son una alternativa, pues formar equipos de alto rendimiento creativo es, en sí mismo, un proyecto de innovación que la entidad puede usar como aprendizaje, sin perturbar su rendimiento. Al mismo tiempo, tener un EARC ayuda a transformar la cultura de la organización y a situarla en una posición privilegiada para hacer de la innovación una apuesta sólida para transformarse.

***Resumiendo, si nos arriesgamos a innovar invirtiendo en equipos más creativos, tendremos equipos preparados para innovar.***

## Qué son los equipos de alto rendimiento creativo (EARC)

Los EARC son equipos que utilizan la creatividad de forma deliberada y sistemática para la consecución de los objetivos de su organización.

No son equipos ajenos a la entidad o creados a propósito. El alto rendimiento se convierte en una característica de los equipos de trabajo ya consolidados, al no suponer un esfuerzo extra, su implementación crea menos roces entre la innovación y el motor de la organización.

Un EARC es un equipo que ha sido capaz de cambiar su forma de trabajar para aprovechar las ventajas que le ofrece la creatividad y aumentar su flexibilidad, su autonomía y su capacidad para generar alternativas valiosas así como la motivación de sus miembros.

Un EARC es consciente de su capacidad y busca de forma deliberada influir en su entorno contribuyendo a la mejora de otros espacios dentro de la entidad a través de la comunicación de sus procesos, la divulgación de sus metodologías de trabajo o la reflexión sobre sus avances.

Los EARC ayudan a una entidad a cuestionarse su forma de hacer, a aprender de sus errores, a innovar de forma sistemática y a fortalecer la comunicación y la confianza entre los diferentes departamentos.

Son múltiples las ventajas que puede ofrecernos convertir nuestros equipos en EARC, pero para llegar hasta ese punto tenemos que transitar por un arduo camino plagado de ideas preconcebidas sobre la creatividad, urgencias, pánico a la incertidumbre, escasez de recursos, en especial de tiempo y una infranqueable resistencia a los cambios.

Comencemos a desgranar los pasos para conseguir nuestro objetivo, aclarando de qué hablamos cuando hablamos de creatividad.



La creatividad es una capacidad que todos y todas poseemos y que nos permite generar nuevas y valiosas ideas, nuevas formas de mirar la realidad.

La creatividad nos da la posibilidad de conectar todo nuestro conocimiento con el entorno que nos rodea de formas infinitas, para encontrar respuestas certeras a los retos que nos plantea nuestra realidad y para ser capaces de generar nuevos desafíos. Todo esto, por el módico precio de ser seres humanos.

La pregunta que nos surge a continuación es, si es una capacidad que todas las personas poseen, ¿por qué no se hace evidente en nuestras vidas? ¿por qué no hemos sido capaces aún de encontrar las soluciones a todos nuestros problemas?

Una respuesta puede residir en la idea de que aunque somos personas capaces de tener grandes ideas, la mayoría nos sentimos incapaces de conseguirlo porque nos comparamos con aquellas personas que tienen ideas brillantes con cierta facilidad. Como a nosotros/as no nos resulta tan fácil, pensamos que la causa de ello es que no somos personas creativas.

***En resumen, no hacemos uso de nuestra creatividad porque pensamos que tener buenas ideas debe ser fácil y a nosotros/as no nos resulta tan sencillo.***

## El proceso creativo

Uno de los puntos fundamentales para desarrollar tu creatividad es conocer realmente como funciona. A continuación, describiremos el proceso creativo basándonos en las descripciones más reconocidas del mismo con el objetivo de que reconozcas las fases por las que transitas cuando estás teniendo ideas y así puedas ayudar a otras personas, cuando estés creando en equipo, a sacar el mayor partido de su propio proceso.

Recuerda que estas fases que describimos no se dan siempre de forma lineal, quizás su representación más clara sería una espiral en la que los pasos se van desarrollando a veces de forma simultánea y a veces de forma reiterativa.

En cualquier caso poder poner nombre a las fases por las que transitas cuando estás teniendo ideas te ayudará a controlar mucho mejor el proceso.

Podemos agrupar las fases del proceso de la siguiente forma:

### *Análisis de la realidad y cuestionamiento*

En esta primera etapa nos preguntamos sobre la realidad, nos cuestionamos la manera de hacer o nos enfocamos en una situación concreta para intentar definir cual es nuestro objetivo.

### *Definir nuestro objetivo creativo*

Éste es el punto fundamental de todo el proceso, más importante aún que tener ideas. Dedicar todo el tiempo que necesites a definir claramente qué es lo que estás buscando. Muchas veces la urgencia por encontrar soluciones, hace que nos olvidemos de descubrir cuál es el problema.

### *Recogida de información*

Ya tenemos claro el objetivo, pero ¿conocemos los límites? Este paso tiene que ver con explicitar todos los datos necesarios o toda la información disponible sobre el tema. Mucha de esa información estará implícita en el saber hacer de la organización o en tu experiencia, y otra será más concreta y estará relacionada directamente con las exigencias del área o del proyecto en el que estés trabajando.

Con todos estos datos presentes, llega el momento del siguiente paso.

### *Generar alternativas*

Si prestas atención a como generamos ideas, habrás descubierto que este paso es bastante transversal; será inevitable que se te estén ocurriendo ideas prácticamente durante todo el proceso, mientras reflexionas sobre la realidad, mientras debates sobre la información, o incluso antes de definir claramente el foco u objetivo, es casi seguro que ya se te ocurran ideas. Para poder capturar todas esas ideas “brillantes” es importante que adquieras el hábito de tomar nota de todas las alternativas que se te ocurran, con el objetivo de someterlas a valoración en un momento posterior.

La cuestión es que ahora es el momento de buscar las ideas de forma premeditada, el momento de abrir las cajas de tu memoria y darte permiso para encontrar nuevas conexiones, nuevas visiones o nuevas opciones.

Observa que, lo primero que suele aparecer en nuestra consciencia es lo más obvio, lo que a cualquiera se le hubiera ocurrido. Ir más allá de lo conocido, de lo trillado, de lo común nos va a requerir trabajar un poco más duro y quedarnos más rato trabajando.

Cuando has iniciado la tarea de tener ideas de forma deliberada, llega un momento, más pronto que tarde, en el que ya no se te ocurre nada, empiezas a sentirte incomodo/a y tu motivación se desploma porque tienes la sensación de que ya no se te va a ocurrir nada más. En este punto, tu cerebro quiere escaparse, pensar en algo más fácil, huir para no tener que afrontar la etapa que yo denomino... el desierto.

### *El desierto*

El desierto es ese lugar en el que sientes que te has quedado seco/a, que ya no se te ocurre nada más, y como hace calor y no concibes ninguna esperanza de salvación en el horizonte, el pánico hace que des media vuelta y te conformes con lo que habías conseguido hasta el momento, aunque tú sepas que no es muy valioso o que, simplemente, es lo de siempre.

Y es que los seres humanos toleramos muy mal la incertidumbre, por eso no nos solemos atrever a vagar por los “desiertos” en busca de alguna idea más.

Cuando llegamos a este punto, es el momento de emplear las técnicas de generación de ideas. Las técnicas de creatividad serán como pequeños oasis, como frescas cantimploras que nos ayudaran a soportar la dura travesía a través del desierto.

Debes tener claro que forzar la búsqueda en la adversidad, no te va a garantizar encontrar buenas ideas, te asegura solamente tener más ideas, que no es poco.

La siguiente fase nos ayudará a discernir cual de todas las ideas recolectadas, tiene el potencial necesario para convertirse en una idea exitosa.

### **Evaluación**

Llega una etapa crucial del proceso creativo, el momento que todos y todas estabais esperando... La valoración de las ideas.

La búsqueda que habíamos iniciado al comenzar el proceso creativo cobra sentido en este momento, cuando no nos conformamos con lo primero que aparece sino que usamos nuestra experiencia, nuestro conocimiento y nuestra intuición para elegir entre todas las ideas generadas aquellas que tienen más potencial para convertirse en un proyecto que funcione.

Una vez elegida la idea o las ideas a poner en práctica la creatividad se pone al servicio de la implementación.

### **Implementar las ideas**

Es el momento en el que todo el proceso creativo cobra sentido, cuando las ideas llegan a la realidad, si no somos capaces de ponerlas en marcha, de llevarlas a buen puerto, el proceso tendrá que volver a empezar. No será un fracaso, pues llevaremos en la mochila el aprendizaje extraído de la experiencia que, sin duda, mejorará nuestras opciones para el siguiente intento.

El proceso creativo es un bucle constante entre reflexionar, centrar nuestro objetivo, tener ideas, evaluarlas e implementarlas.

Del equilibrio entre tener nuevas y valiosas ideas y ponerlas en marcha, podemos extraer la clave para llegar a la innovación.

***Recuerda, la creatividad no consiste en sentarse a esperar a que las ideas lleguen por si solas o a que las traigan las musas. La creatividad sigue un proceso sistemático que se puede reproducir a voluntad y que depende de tus ganas, tus conocimientos, la confianza que tengas en ti mismo/a y del entorno que te rodee.***

## El desarrollo de la creatividad

Un paso fundamental para desarrollar la creatividad personal reside en librarse de las creencias limitantes que, sobre la misma, hemos ido acumulando a lo largo de nuestra vida.

Esas creencias pueden aparecer bajo el disfraz de afirmaciones como:

*“Si no se me ha ocurrido nada en este momento, es que no se me va a ocurrir nunca”.* No hagas caso de la televisión, ni del cine; la creatividad rara vez es el producto de una bombilla que flota y se enciende junto a tu cabeza. Las buenas ideas son el producto de la constancia.

*“Tenemos que desinhibirnos para que surjan las ideas”.* La mayor parte de las buenas ideas vienen de una búsqueda deliberada, de una aplicación sistemática de la creatividad orientada a un objetivo concreto. Toma estimulantes si te apetece, pero no pongas como excusa la creatividad.

*“El caos es el mejor aliado de la creatividad”.* ¡Nada de eso! Si quieres tener buenas ideas de forma frecuente, trabaja con orden y disciplina. Esto no está reñido con dejar volar la imaginación y aprovechar la inspiración.

*“Las ideas nacen terminadas”.* Si crees que las buenas ideas nacen perfectas, es normal que no te consideres una persona creativa. Cuando nacen, las ideas solo son un germen de posibilidad. Hacerlas viables y valiosas requiere de un esfuerzo considerable.

Éstas son solo alguna de las creencias que pueden condicionarte a la hora de comenzar a aplicar tu creatividad de forma práctica. Si permaneces alerta a lo que tu vozecita interior te dice, cada vez que te enfrentes a un reto descubrirás más creencias limitantes que llevas encima sin saberlo.

***En resumen, las ideas que tenemos sobre la creatividad limitan nuestras posibilidades de ser creativos/as.***

Si aún tienes dudas sobre tu capacidad, déjame decirte que eres una persona creativa. A diario te enfrentas a multitud de situaciones en las que eres capaz de generar diferentes alternativas, elegir la que parece más apropiada y actuar en consecuencia. Es tan habitual en ti, que no lo percibes como algo extraordinario y, por supuesto, no se te ocurre llamarlo creatividad, lo llamamos “vivir”, o más dramáticamente “apagar fuegos”.

Para valorar mejor tu creatividad, necesitarás capacidad de observación para empezar a ser consciente de todas las ideas que ya tienes, y perseverancia para emprender la práctica creativa que te ayudará a desentumecer el “músculo” de tu creatividad.

Vas a necesitar saber más claves sobre como funciona la creatividad, y vas a precisar también, valor para arriesgarte a actuar de una manera diferente.

Empieza por cuestionarte todo lo que das por hecho a tu alrededor, en tu trabajo, en tu casa, en la relación con tus amigos/as y tu familia; no porque estén mal, seguro que hay cosas muy importantes que haces muy bien.

Necesitamos cuestionarnos para volver a descubrir porque hacemos las cosas como las hacemos y usar ese conocimiento para reforzar lo que siga teniendo sentido y para transformar aquello que ya ha dejado de funcionar y que aun seguimos haciendo simplemente porque la inercia y el miedo a lo desconocido nos impiden cambiarlo.

Pregúntate porque tu organización actúa de determinada manera, recuerda y explicita cuales son vuestros objetivos y analiza después si las acciones que emprendéis contribuyen realmente a conseguirlo, ve con cuidado porque puede que te llesves alguna sorpresa.

Cuestiona tu día a día, cómo afrontas tus tareas, cómo distribuyes tu jornada y que resultados tienen las cosas que haces. Pregúntate si lo que haces es lo que deseas hacer y si la manera en la que lo llevas a cabo es la forma más adecuada de perseguir tus objetivos.

Descubre que es lo que se espera de ti, explícita o implícitamente, y valora al final si lo que estás haciendo contribuye a tu felicidad de una u otra manera.

¿Parece una tarea titánica, verdad?

Tómalo con calma, no es trabajo de un solo día, es una forma de mirar, no te dejes vencer por el desaliento y se honesta/o contigo misma/o si descubres

que el paisaje no son tan bonito como parecía. Ten paciencia, seguimos siendo seres humanos en un proceso de crecimiento y aprendizaje.

Ser capaz de ver tu rutina desde otro punto de vista, conseguir cuestionarte todo lo que haces y la forma en la que lo haces es una parte fundamental de tu capacidad creativa, de tu habilidad para ser flexible y de tu potencial para ver más allá de lo obvio.

No te agobies si al principio te cuesta trabajo trascender de lo más cotidiano, es cuestión de tiempo que lo acabes logrando. Se paciente y persevera.

### **Recapitulemos.**

- *La creatividad es una capacidad que todos y todas tenemos,*
- *Esta capacidad nos permite generar ideas novedosas y valiosas.*
- *Todas las personas tenemos la posibilidad de ser creativas pero nuestras creencias sobre el tema limitan nuestra capacidad.*
- *Para desarrollar nuestra creatividad tenemos que aprender a observarnos.*
- *Ser personas creativas requiere de una práctica sistemática.*
- *Hemos de conocer con detalle como funciona la creatividad.*
- *Tenemos que atrevernos a hacer las cosas de una manera diferente.*
- *Y debemos cuestionarnos nuestra realidad de una forma creativa para discernir la razón por la cual hacemos las cosas como las hacemos.*

A este pequeño resumen tendríamos que añadir un punto importante. Las ganas de hacerlo. La motivación va a ser la clave para iniciar todo este trabajo, si creemos que somos capaces de desarrollar nuestra creatividad, si sentimos el deseo de transformarnos, conseguir todo esto va a ser muy sencillo.

Tú tienes la capacidad de encontrar todos los caminos que necesites a través de tu creatividad, pero recuerda que no somos creativos en todos los aspectos de la vida, solo podemos destacar en aquellas cosas que nos apasionan, que conocemos en profundidad, porque crear es ir más allá de lo establecido, es ir más allá de las reglas impuestas, y para ir más allá de las reglas necesitas conocerlas y eso requiere tiempo y esfuerzo, un esfuerzo que es mucho más fácil de realizar si como decíamos en el párrafo anterior amas lo que haces.

**Resumiendo:**

***Para que las buenas ideas lleguen necesitas:***

- ***Tu motivación personal.***
- ***El conocimiento sobre el área en la que quieres ser creativo/a.***
- ***Conocer la creatividad y como funciona el proceso creativo.***
- ***Un entorno estimulante.***
- ***Entrenar tu capacidad creativa.***

## Técnicas de creatividad

Como seguramente ya sabrás hay infinidad de técnicas de creatividad, en internet puedes encontrar muchas referencias, para comenzar te propongo que utilicemos las cinco más contrastadas y a mi juicio más efectivas. Te aseguro que si te familiarizas con estas herramientas, utilizar el resto de técnicas será pan comido y solo con leerlas en algún manual o con revisarlas en internet estarás en condiciones de practicarlas y poder mostrarlas después a tus equipos si te resultan valiosas.

Las técnicas que vamos a describir son: brainstorming, estímulo al azar, analogías, provocaciones y mapas mentales. Antes de pasar a detallar su funcionamiento, me gustaría recordarte los principios que deben regir todo proceso de generación de ideas, son los siguientes:

- *Es importante que siempre haya una persona responsable de registrar las ideas del grupo.*
- *Promueve que las personas hagan sus aportaciones a través de frases claras y sencillas.*
- *Concede momentos de pensamiento individual para que cada participante pueda generar pensamiento antes de aportar al grupo, esto enriquecerá notablemente las aportaciones.*
- *Delimita el tiempo para la aplicación de la técnica directamente proporcional a la complejidad del tema a tratar.*
- *Explicita un número de alternativas a conseguir para que el grupo no se pare ante la primera dificultad o ante la primera idea seductora.*
- *Recuerda al grupo que el juicio no está permitido.*
- *Todas las ideas son bienvenidas, por muy absurdas que parezcan.*
- *Es importante esforzarse por encontrar asociaciones entre las diferentes ideas.*

Ahora si podemos comenzar:

### **Brainstorming**

Está es la técnica de creatividad más extendida y por esa misma razón es también la que se usa de forma más desorganizada.

El objetivo de la misma es deshacerse de las ideas obvias, que aparecerán al principio y propiciar que las ideas de unas personas estimulen la creatividad de otras.

Lo más importante al realizar esta técnica es saber y sentir que todas las ideas son bienvenidas por muy absurdas que resulten, ya que las ideas que para una persona puedan ser absurdas son el germen de una idea brillante en el compañero o compañera que la escucha.

### **Resumen**

---

Establece tu foco creativo.

Recuerda a los participantes que todo vale y que cuantas más ideas aportemos mejor.

Ten en cuenta también los principios que hemos descrito anteriormente y recuérdaselos al grupo.

Durante el tiempo establecido las personas participantes van aportando ideas abiertamente al grupo, mientras el resto escucha e intenta generar conexiones a partir de las ideas que escucha para llegar a nuevas conclusiones.

Cuando el tiempo ha terminado es el momento de valorar las ideas, si el resultado ha sido escaso o muy obvio, puede ser útil que emplees otra técnica de creatividad.

Si por el contrario se han producido muchas ideas o las que han salido son demasiado “fantasiosas”, será necesario que emprendáis un proceso de concreción que permita “bajar a tierra” las ideas con mayor potencial.

### **Ejemplo**

---

Imagina que nuestro reto creativo es:

*“Queremos ideas para que los niños y niñas vayan solos/as a la escuela”*

Una persona puede decir:

*“Que tengan pulseras localizadoras como los reclusos”*

Al escuchar esa idea otra persona piensa en las cárceles que vemos en las películas americanas con sus uniformes y propone:

*“Chalecos fluorescentes con el teléfono familiar o el del cole y un eslogan de “menor en ruta hacia el cole””.*

De esta idea de los chalecos y el teléfono alguien recuerda las antiguas cabinas de teléfono que te podías encontrar por el camino y propone:

*“Que los padres se turnen para situarse en puntos estratégicos de los recorridos habituales para controlar que los niños y niñas llegan seguros al cole”.*

Como ves, la esencia de esta técnica es que todo el mundo se de permiso para saltar de ideas que escucha a ideas nuevas, sin dejarse limitar por el juicio.

### **Estimulo al azar**

Esta técnica es mi preferida y me parece la más útil cuando estás en medio de un bloqueo o al final de un brainstorming en el que el grupo ya no es capaz de tener más ideas.

El estímulo al azar se basa en la premisa de que nuestro cerebro no puede concentrarse en dos cosas diferentes a la vez, si le fuerzas a hacerlo, es capaz de generar una conexión entre esos dos temas.

Para que el estímulo al azar funcione correctamente es recomendable que el motivo elegido se encuentre lo más lejos posible, conceptualmente, del tema sobre el que queremos tener ideas.

Hay varias formas de aplicar esta técnica, utilizaremos la más sencilla que consiste en exponer nuestro foco, elegir un estímulo, una palabra, una imagen, etc. que te sirva como motor de la generación de ideas, si tienes nuestra baraja no tienes más que tomar una carta al azar.

A continuación céntrate en tu estímulo y desgrana todo lo que se te ocurra sobre él, sus características, los recuerdos que te evoca, sus usos, etc.

Una vez hecho esto, intenta forzar conexiones entre tu estímulo y el tema que nos ocupa, date permiso para que esas relaciones sean de todo tipo, no estamos aquí para limitarnos a la palabra u objeto que has elegido sino para tener ideas, céntrate en generar alternativas aunque una vez hayas comenzado se alejen del estímulo; te debes a tu objetivo creativo no a la técnica ¡recuérdalo!

## Resumen

---

Establece tu foco creativo.

Elige un estímulo, una palabra, una imagen, un objeto.

Desgrana todo lo que te sugiere o te evoca ese estímulo.

Fuerza la relación con tu foco para generar ideas.

## Ejemplo

---

Imagina que nuestro foco en esta ocasión es:

*“Queremos ideas para atender a las personas sin hogar”*

Elegimos una carta de nuestra baraja y aparece un reloj de arena.

Desgranamos todo lo que nos sugiere el reloj:

*Está hecho de cristal y arena.*

*Mide el tiempo*

*Es impreciso*

*Tienes que estar atento para saber cuando dar la vuelta*

*Recuerda a tiempos pasados.*

*Etc.*

Ahora tomamos cualquiera de esos puntos y forzamos una relación con nuestro tema.

*De la idea del cristal y la arena podemos saltar a un hormiguero de laboratorio donde puedes ver la vida de una comunidad de hormigas, esto nos puede sugerir la idea de crear unas viviendas en comunidad con espacios comunes de convivencia donde el espacio personal sea pequeño pero cómodo dando más relevancia a lo que las personas pueden hacer en común.*

*De la idea de medir el tiempo podemos pensar en que cada persona sin hogar puede tener una tarjeta electrónica con una serie de horas disponible para pasar en un hotel especial, las personas que quieran ayudarles pueden contribuir pagando con su móvil horas extras para que duerman bajo techo, así se garantiza que su ayuda va para una buena causa.*

*De la idea de los tiempos pasados, podemos viajar hasta la Roma clásica para recordar la vida en el ágora y crear en los espacios públicos espacios*

sensibles para personas sin hogar; para conversar, estar acompañados o participar de la comunidad sin ser excluidas.

Estos son solo algunos ejemplos, el objetivo de estas ideas es que veas como funciona la técnica.

### *El absurdo*

En ocasiones, el tema con el que estamos trabajando es tan duro, complejo o desmotivador que nos resulta muy difícil despegar los pies del suelo para tener nuevas ideas, ni siquiera hace falta que sea el juicio externo el que nos desanime, es nuestro juez interior el que no deja que ninguna idea se abra paso, porque sentimos la certeza de que no vamos a ser capaces de tener ideas nuevas y valiosas.

Por otro lado, hay situaciones en las que queremos encontrar nuevos caminos, buscamos alternativas innovadoras, diferentes que nunca antes se hayan visto y para las que las visiones habituales no nos van a proporcionar respuesta.

Para cualquiera de estas situaciones, trabajar desde el absurdo nos va a proporcionar una buena cantidad de ideas que después tendremos que ser capaces de transformar en ideas tangibles que se puedan poner en práctica.

Si revisas la bibliografía sobre creatividad, encontrarás varias técnicas en las que se trabaja desde esta visión, como por ejemplo la provocación que propone Edward de Bono. Yo te recomiendo que lo hagas más sencillo todavía, simplemente que te propongas buscar soluciones totalmente irrealizables para el reto que tengas entre manos, el objetivo es desarmar a tu juicio. Si al comenzar ya le estás mandando el mensaje de que vas a pensar en propuestas totalmente absurdas desmontas sus barreras, porque no hay nada que criticar, cuando tu juicio venga a decirte que eso no se puede hacer tú podrás sonreír y decirle que era eso justamente lo que pretendías.

Evidentemente queremos conseguir ideas sensatas y valiosas para nuestro objetivo creativo por eso el trabajo no acaba teniendo ideas absurdas, nuestra tarea a continuación será utilizar esas ideas para converger en propuestas concretas y realizables. Si te has dado suficiente permiso, es fácil que aparezcan visiones que hasta ahora no te habías planteado.

## Resumen

---

Establece tu foco.

Genera una serie de ideas totalmente irrealizables, pueden serlo por múltiples motivos, porque sean de mal gusto, económicamente inviables, violentas, pornográficas, etc.

Una vez que tengas esas ideas, y te hayas divertido diciendo tonterías, elije las que te parezcan más absurdas.

Cuando las tengas tómalas de una en una e intenta transformar las ideas que tienes ante tí en propuestas tangibles que se puedan llevar a cabo en la realidad.

Ya terminó el momento del absurdo es la hora de tener ideas verdaderamente creativas, que respondan a tu reto. El absurdo te ha dado la capacidad de volar con tu imaginación ahora es el turno de que bajes a tierra ayudándote de tu intuición, tu creatividad y tu juicio.

## Ejemplo

---

Supongamos que nuestro reto es:

*“Queremos ideas para captar nuevos clientes para nuestra empresa de limpieza”*

El siguiente paso será pensar soluciones absurdas para este objetivo (recuerda que nos estamos dando permiso para ir al absurdo), podríamos pensar por ejemplo:

- *Camiones de la basura con recorrido inverso que va dejando bolsas en las puertas de los posibles clientes.*
- *Pagar a adolescentes para que tiren huevos en las fachadas.*
- *Secuestrar a los hijos/as de las personas de la empresa y liberarles si nos contratan.*
- *Pagar por limpiar.*
- *Ofrecerles que si nos contratan para limpiar también hacemos su trabajo.*

Como ves se te pueden ocurrir un sinfín de ideas absurdas pero, recuerda que aquí no acaba el trabajo, ahora tendremos que tomar alguna de estas ideas y concretarlas en alternativas realizables.

Por ejemplo podemos tomar la idea de “Si nos contratan hacemos también su trabajo” partiendo de esta premisa, que parece absurda, se

me ocurre que podemos proponer:

Nuevas figuras profesionales, como administración/limpieza con su jornada dividida entre dos funciones, además sería un recurso para profesiones muy estáticas donde la persona tendría una excusa perfecta para levantarse y cambiar de tarea.

Nuevas dinámicas de limpieza “ninja” limpiamos mientras haces tu trabajo, no te darás ni cuenta.

Combinamos la limpieza, con otras tareas como mensajería, atención telefónica, etc.

No todas las ideas tienen que ser valiosas, estamos explorando. Si de cada idea absurda que hemos generado podemos extraer 4 o 5 ideas viables imagínate la cantidad de posibilidades.

### *Analogías*

¿Has jugado alguna vez a adivinar algo jugando a “Si fuera...”? Cuando establecemos una comparación entre dos situaciones o temas diferentes estamos estableciendo una analogía. Comparamos los dos elementos señalando características generales o particulares, y generamos ideas o reflexiones basados en las semejanzas que encontramos entre los dos o aplicando las propiedades del uno a la realidad del otro.

Esta técnica te permite explorar el tema sobre el que estás trabajando a través del análisis de un tema que, en principio, no tiene ninguna relación con él, pero con él que somos capaces de establecer similitudes y paralelismos que nos inspiran para tener ideas.

El proceso requiere algo de práctica y que entrenes tu capacidad para visualizar. Para comenzar enuncia tu reto y busca un tema con el que establecer la analogía, en el flipbook de Ideas Infinitas puedes encontrar varios temas que por su naturaleza te van a ofrecer muchas posibilidades para establecer estas relaciones.

Una vez que tengas el tema comienza a explorarlo, date permiso para pensar en todos los detalles que se te ocurran, puedes pensar en cosas generales o en características específicas.

Si lo necesitas documéntate, un pequeño viaje a la wikipedia puede ser muy inspirador. Es muy importante que mientras realizas esta exploración mantengas en el centro de tu atención el objetivo creativo, para que

aproveches cualquier ocasión de inspirarte y establecer una relación entre los dos temas; para hacerlo puedes ayudarte iniciando un diálogo en el que vayas haciendo avanzar en paralelo la información del tema que estás abriendo con aquellos elementos de tu reto con los que puedas establecer una relación.

Cuando exploras estás siendo divergente, abres posibilidades, nuevos caminos. Cuando de esos nuevos caminos eres capaz de extraer una oportunidad concreta para resolver tu reto entonces convergas y estás siendo convergente. La creatividad te va a exigir que seas capaz de manejarte con soltura en los dos ámbitos. Vas a hacerlo muy bien!

### Resumen

---

Defines tu reto.

Eliges el tema para establecer la analogía y lo desarrollas.

Vas comparando tu reto con el tema elegido para encontrar puntos en común o elementos del tema que podrías aplicar o adaptar a tu situación.

No olvides tomar nota de todas las ideas que surjan.

### Ejemplo

---

Digamos que nuestro reto es:

*“Queremos ideas para mejorar la atención al público en nuestro restaurante”*

El tema que elegimos para establecer nuestra analogía es “el bosque”. Parece difícil ¿verdad? ¿Qué relación puede tener la fotosíntesis con nuestro restaurante?

Podemos establecer nuestra analogía de la siguiente manera:

*“Nuestro restaurante es como un bosque”.*

A partir de aquí comienza nuestro trabajo y podemos decir:

En un bosque conviven una gran variedad de especies animales y vegetales, de la misma forma podemos pensar que diferentes clientes que comen solos y facilitar que puedan quedar para compartir juntos platos que no pedirían solos.

En el bosque hay un equilibrio entre todo lo que sucede y los seres son interdependientes. Podemos hacer visible como el restaurante depende de sus clientes mostrando en una pantalla como va el restaurante sus existencias, los menús pensados para la próxima semana, incluso pedir

consejo a las personas que nos visiten para que nos sugieran nuevos platos.

El bosque es naturaleza pura, invita a meditar a abandonarse en la contemplación. Podríamos ofrecer a nuestra clientela un espacio de relax con sonidos del bosque, un lugar tranquilo para reposar la comida sobre todo si después tienes que ir a trabajar.

Las analogías pueden no tener fin, a mi me gustan mucho y a veces resultan adictivas, no pararías de tener ideas, por eso es muy importante ser disciplinados/as con el uso del tiempo.

### *Mapas mentales*

Los mapas mentales son una oportunidad fantástica para unir el pensamiento verbal con el pensamiento visual. Además nos permiten ser conscientes del desarrollo de nuestro pensamiento al ser capaces de plasmarlo todo en un esquema en el que podemos observar las conexiones que nuestro cerebro es capaz de realizar entre diferentes ideas, además al hacer explícito el pensamiento podemos encontrar conexiones que no serían visibles si solo hablamos de nuestras ideas sin registrarlas.

Para realizar un mapa mental solo necesitas papel y lápiz, o diferentes colores si te quieres recrear en su realización. El ejercicio comienza situando en el centro del mapa el tema sobre el que quieras pensar, puedes representarlo con una palabra o con un dibujo sencillo, te recomiendo que utilices los dos recursos para hacer la idea más fuerte.

A continuación dibuja tres o cuatro ramas que surgen de ese tema en todas direcciones y atribúyeles un sentido o una propiedad que tenga que ver con tu tema. Cada una de esas ramas de abrirá en otras tres o cuatro que te servirán para desarrollar o enumerar esa característica del tema que has descrito en la rama principal.

Mientras vas completando tu mapa intenta buscar conexiones entre las ideas que vas plasmando en el mapa, para llegar a nuevas alternativas.

El mapa mental es una técnica fantástica de organización del pensamiento que permite generar muchísimas ideas cuando vas desgranando de forma sistemática todo lo que se te ocurre relacionado con el tema que estas explorando.

## Resumen

---

Explicita tu reto o el tema a explorar en un concepto sencillo y visual.

Plásmalo en el centro de una hoja de papel.

Dibuja varias ramas y dales sentido abordando las características o aspectos relevantes relacionados con el tema en cuestión.

Haz líneas aunque aún no tengas un sentido para darle, a tu cerebro le gusta rellenar huecos y se encargará de darle contenido.

## Ejemplo

---

La mejor manera de comprender como funcionan los mapas mentales es través de un ejemplo. Supón que nuestro reto es:

*“Queremos ideas de actividades extraescolares para colegios urbanos de primaria”*

Lo primero que hacemos es situar nuestro cole en el centro del mapa.

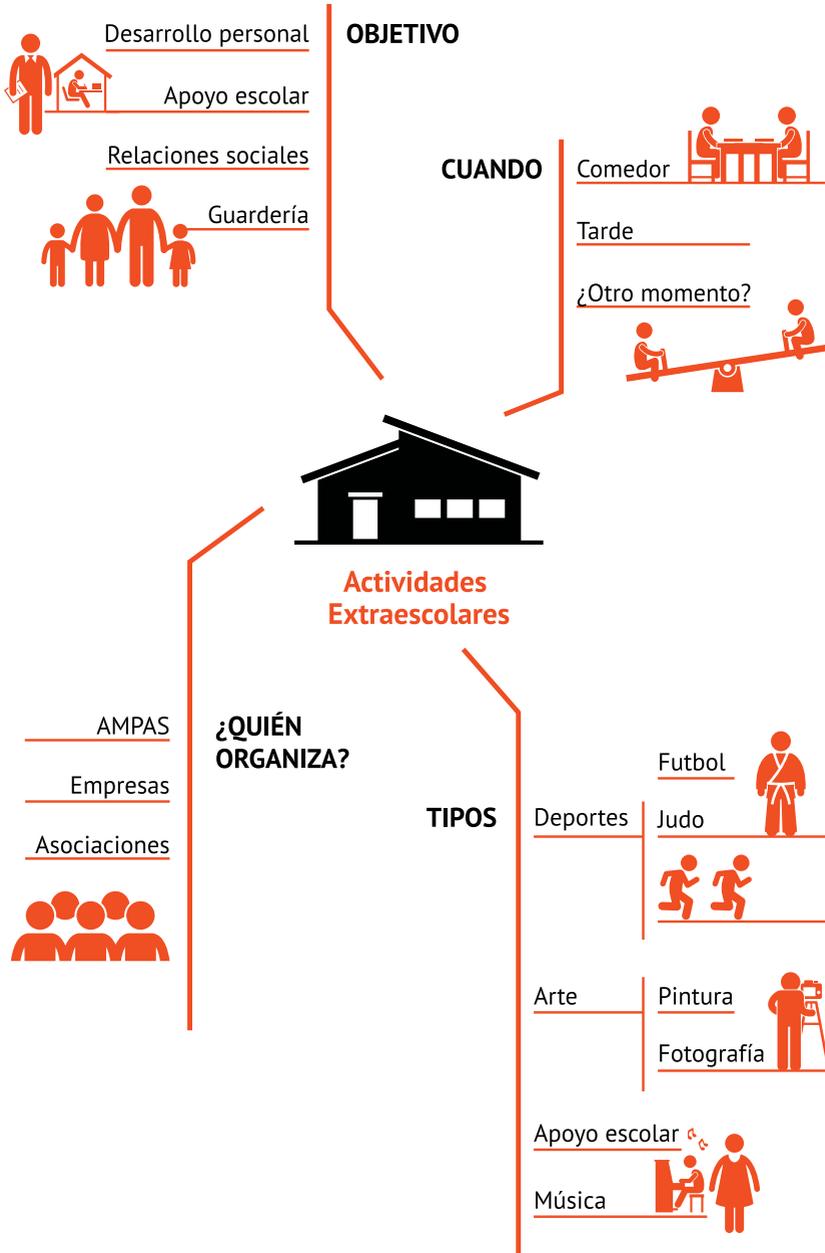
A continuación creamos nuestras ramas, en este caso a mi se me ha ocurrido pensar en el tipo de actividades, los horarios en los que se imparte, cual es el objetivo de estas actividades, y quien las organiza.

De cada una de estas ramas han salido muchas ramificaciones, relacionándolas entre ellas podemos encontrar múltiples ideas.

Recuerda prestar mucha atención a tu diálogo interior porque, genera muchas ideas que pasan con tanta rapidez y naturalidad que nos pasan desapercibidas y no las registramos convenientemente. Tómate tu tiempo para apuntar en el mapa o en un espacio adjunto todo lo que se te ocurra sobre el tema para, poder valorar a posteriori si puede ser el germen de una buena idea.

Mirando el mapa comenzamos por relacionar el objetivo de algunas actividades de hacer de guardería en el horario ampliado, mientras los padres trabajan y lo relaciono con las AMPAS como uno de los agentes que realiza esas actividades. De esta unión se me ocurre la idea de crear una actividad extraescolar que sea meriendas en casa, de tal manera que en grupos reducidos padres y madres de la asociación puedan acoger durante una hora, al salir del cole, a niños y niñas que necesitan esperar a sus padres, así podrían esperar descansando, adelantando tarea y tomando una merienda casera.

Como ves, poder plasmar el pensamiento de forma visual y verbal al mismo tiempo, facilita que se generen conexiones que de otra manera pasarían desapercibidas.





## Entrenamiento creativo

Ya conoces las claves que van a facilitar el desarrollo de tu creatividad. Cuando te propongas entrenar un equipo de alto rendimiento verás que puedes incidir en todas ellas de una u otra manera, de momento empezaremos por tu propia práctica.

Pon a prueba tu capacidad, desentumece tus “músculos creativos” y descubre hasta donde eres capaz de llegar.

Para hacer todo esto puedes recurrir a múltiples recursos sencillos; seguro que si has curioseado en internet, buscando ideas sobre la creatividad, has encontrado algunos consejos o ideas para estimular tu capacidad creativa.

Voy a resumirte algunas cosas sencillas que puedes hacer para empezar. Estas rutinas no te van a llevar más que un rato cada día y lo único que pretenden es despertarte, mantenerte alerta, para que de forma natural tu creatividad se manifieste en todos los aspectos de tu vida.

He organizado las actividades en tres niveles de entrenamiento creativo, que te van a ayudar a fortalecer tu creatividad y te van a dotar de herramientas para enfrentarte a la tarea de entrenar un EARC.

Estas tres formas diferentes de abordar el proceso te aportarán la seguridad que necesitas para, ayudar a tus compañeros y compañeras a desarrollar su propia capacidad y por extensión os permitirá convertirlos en un EARC.

## Nivel 1

El primer nivel de entrenamiento tiene un carácter transversal; no se centra directamente en generar ideas o en enfocar tu creatividad a un reto concreto, busca más bien ayudarte a cambiar tu forma de mirar, tu forma de enfrentarte a la realidad y tu manera de relacionarte contigo mismo/a.

El objetivo es que te conozcas mejor y seas consciente de tus capacidades, de como funcionan y de como se ven afectadas por la relación con los demás.

Recuerda en este punto que no es necesario que hagas todas las cosas que te sugiero aquí, toma las que te gusten o te resulten más sencillas y fuéstrate para hacer alguna que te resulte más incómoda y sientas que te obliga a situarte fuera de tu zona de confort.

Elige alguna de estas 20 sugerencias para entrenar tu creatividad.

**1ª Lee un libro por semana.** Combina, ficción con libros técnicos sobre tu disciplina, sobre creatividad, disciplinas afines, temas totalmente alejados de tu campo de interés, etc. Se una persona disciplinada y lee. Si tomas esta rutina durante 6 meses es fácil que después no puedas parar.

**2º Conoce a nuevas personas.** Esta tarea es muy fácil gracias a internet. Usa redes como LinkedIn para conocer a personas de otras empresas o disciplinas y intenta entablar con ellas una relación cordial para compartir ideas o impresiones sobre diferentes temas. Únete a grupos en las redes y comenta las ideas de otras personas o muestra tus opiniones, participa en foros en los que no sean tus espacios habituales.

(Consejo. Interésate honestamente por las ideas y el trabajo de los demás esto te convertirá en una persona que cae muy bien.)

**3º Pregúntate el por qué de las cosas.** ¿Has observado a un niño o una niña de 4 o 5 años?, como se interesan por todo, como preguntan como funcionan las cosas. Reinventa tu capacidad de asombro y mira el mundo con ojos inocentes. Te propongo que todos los días mires alrededor y te preguntes por algo cotidiano, por ejemplo: “¿Por qué sale agua de un grifo en la pared? ¿Por qué el retrete tiene esta forma? ¿Por qué comemos pan?”

Puedes tener tu cuaderno de preguntas y respuestas o simplemente hacerte la pregunta cuando te sientes delante del ordenador y buscar la respuesta en Google o la Wikipedia.

**4° Dibuja.** No te asustes no te estoy pidiendo que seas una persona virtuosa del arte. Te pido que tomes un papel y un lápiz y te pongas a garabatear, mira a tu alrededor e intenta plasmar lo que ves. Seguro que suceden muchas cosas, tendrás que luchar contra tu voz interior que te dice (en la mayoría de los casos), que esto no es lo tuyo, que no sabes hacerlo, etc. Disfruta de ese momento, de ese tira y afloja con tu razón. Te enfrentarás también con la frustración que origina no ser capaz de plasmar lo que ves, esto también es muy bueno porque te permite vivir el fracaso en dosis digeribles. Aprovecha esta experiencia para dominar tu ansiedad. Es solo un juego.

Recuerda que estás entrenando tu creatividad y este ejercicio te va a permitir enfrentar todos estos malos momentos y al mismo tiempo te ayudará a entrenar tu paciencia y tu capacidad para mirar la realidad desde múltiples puntos de vista.

Intenta hacer un pequeño bosquejo al menos 3 veces por semana.

**5° Escribe la carta.** La carta en la que te agradeces y te reconoces a ti mismo/a todas las cosas que has hecho bien, y que quizás no hayan sido reconocidas convenientemente por las personas que te rodean. Es una tarea que solo necesitas hacer una vez pero es importante que una vez escrita te la leas a ti mismo/a en voz alta. Esta actividad es un estímulo muy valioso para tu autoestima.

**6° Obsérvate.** Ésta es una tarea para todos los días. Escucha tu voz interior y se consciente de todas las veces en las que a lo largo del día se te ocurre una idea. No tienes que centrarte en un tema concreto, no se limita a ideas sobre el trabajo. Obsérvate y registra cada vez que tu voz interior se pone a describir una idea o cada vez que viene una imagen a tu cabeza mientras piensas como abordar un tema. Es posible que las ideas te vengan cuando estás pensando en otra cosa, como cuando ves la tele. Estate alerta; al principio te costará más, tampoco te agobies si se te olvidan algunas, es un juego. Tú decides como las registras, si simplemente haces una marca para saber cuantas tienes o si te paras a tomar nota de su descripción para revisarla con posterioridad. Vas a darte cuenta de todas las ideas que ya tienes.

**7° Arregla el mundo.** Ésta puede ser una tarea para dos o tres días en semana, toma una noticia al azar del periódico, internet o la tele y conviértela en un foco creativo, a continuación encuentra como mínimo 5 alternativas diferentes para abordar la situación. Por ejemplo la noticia puede ser “Una enfermedad infecciosa se extiende por la ciudad”. Comienzas por encontrar un foco creativo: “Ideas sencillas para evitar el contagio” y a partir

de esté objetivo generas las 5 alternativas que te había propuesto. No es importante que las contrastes o que sean realistas, date permiso para jugar. El entrenamiento consiste en ver el foco y ser capaz de tener ideas, no en que sean buenas. Claro que si eres capaz de encontrar ideas valiosas para un problema real aprovecha y compártelas para ayudar a las personas.

**8° Observa la naturaleza.** Este ejercicio es bien sencillo, si tienes la oportunidad de estar en un entorno natural o si simplemente tienes un parque cerca. Concéntrate en el momento, intenta llevar tu atención a los aspectos que pueden parecer más insignificantes, agudiza tu oído, mira con atención el color de las hojas, los detalles en las plumas de un ave, el olor, la sensación del aire en tu piel. Agudiza tus sentidos y concéntrate en el momento presente. Entrena tu capacidad para realizar una observación profunda.

**9° Camina.** Como ves no te pongo tareas complicadas. Te propongo que te des un paseo de media hora; si tienes la suerte de ir andando a trabajar puedes convalidar esta actividad. Observa como funciona tu “coco” cuando caminas, como vienen las ideas, como conversas contigo mismo/a. Siente si las ideas encajan con más facilidad, sigue tu discurso interior, puede ser que esto no funcione para tí, que no pienses mejor en movimiento, pero para muchas personas es una manera de desbloquear algunos procesos que no avanzan si solo piensas sentado/a inmóvil en tu puesto de trabajo.

Caminar también te ofrece una oportunidad estupenda para recoger estímulos e información del entorno. Ponte como tarea fijarte en otras personas, en su forma de caminar, en sus movimientos e impresiones, en su forma de vestir, en sus costumbres. Descubre ideas y tendencias que no son explícitas a simple vista.

Entrénate para ver más allá de lo obvio.

**10° Medita.** No pienses que para hacer meditación tienes que ser una persona mística o viajar al Himalaya. Es muy sencillo, tómatelo como un ejercicio para acallar tu mente y entrar en contacto con quien eres en realidad.

Puedes empezar con una práctica muy sencilla, si tienes un cronometro en tu teléfono programa una cuenta atrás de un solo minuto, siéntate cómodamente con la espalda recta y los pies apoyados en el suelo a continuación, concéntrate en tu respiración, inspira profundamente por la nariz dirigiendo el aire hacia tu abdomen y expira despacio también por la nariz; intenta concentrarte en sentir como el aire entra y sale de tus pulmones, es normal que

te despistes y acabes pensando en cualquier cosa banal, no te preocupes, es parte del proceso. Siempre que descubras que te has despistado vuelve a concentrarte en la respiración sin darle mayor importancia.

Cuanto más practiques más fácil te va a resultar mantener tu atención y acallar tu mente. Este ejercicio te ayudará a vaciarte de ruido y dejar espacio de silencio y calma para poder escuchar las nuevas ideas que están por llegar.

**11° Haz regalos.** Pueden ser cosas sencillas, detalles, halagos, cosas que tengas en casa que sean valiosas pero ya no utilices. Fíjate en las personas que te rodean y que aprecias, ponte como meta sorprenderlas y mostrarles tu interés y tu afecto con un detalle. Comprobarás que es algo adictivo y que tu bienestar y tu autoestima sube por las nubes. Además cada proceso es un reto creativo en el que tendrás que combinar tus conocimientos sobre esa persona, tu observación, tus recursos y tu capacidad para encontrar alternativas para combinar todo eso y sorprender.

**12° Escribe.** Lo que te apetezca. Pueden ser tus reflexiones, tus emociones, tus ideas sobre un tema o incluso puedes hacer un ejercicio creativo escribiendo un cuento partiendo de palabras al azar. Puedes ponerte un límite, sobre todo si te cuesta empezar, por ejemplo proponte alcanzar las 500 palabras o llenar una página del cuaderno o del procesador de texto en Arial 12. Es muy valioso adquirir la disciplina de esforzarte por buscar ideas todos los días. También será muy productivo que te acostumbres a recompensarte si consigues los retos que te planteas, la recompensa puede ser una pequeña pausa, un dulce, una autopalmadita en la espalda o lo que tú desees.

**13° Juega.** Este punto puede incluir a otras personas lo cual haría que el poder del ejercicio aumentara, enriqueciendo la vida de los que te rodean. Utiliza juegos de mesa, rompecabezas, utiliza una pelota para hacer canasta en la papelería, haz aviones de papel, juega al tenis en la oficina. Es claro que también me refiero a todo lo que puedas jugar en casa, y que tendrás puntos extras si tienes la ocasión de jugar con niños y niñas y entrenar esa capacidad innata, que ellos y ellas tienen, de jugar por el puro placer de jugar sin buscar nada a cambio, desconecta y disfruta.

**14° Ríete.** Si eres una persona disciplinada en este punto, es muy importante. La vida ya te ofrece un sinfín de ocasiones para ello, no obstante, por si acaso, toma como disciplina darte unos minutos para reír cada día. Yo, personalmente, busco monólogos de humor o vídeos similares en youtube.

Pero ojo, cuidado con la trampa, se disciplinado/a también para que la web no te absorba la vida, con 10 minutos y unas carcajadas bastan para sentir este ejercicio cubierto a diario.

**15° Guarda silencio y mira por la ventana.** Puede ser la ventana de tu casa, de tu trabajo, la ventana de un tren o un autobús. Hay demasiado ruido ahí fuera baja el volumen, deja que el ruido se aleje y límitate a mirar por la ventana, cuando llegue el silencio llegarán las ideas. Muchas ideas llegan cuando desvías la atención de la búsqueda deliberada.

**16° Toma nota de tus ideas.** Intenta ser una persona sistemática a la hora de registrar tus ideas, adquiere el habito de observar y tomar nota de todas las ideas que se te ocurren, no confies en que estarán ahí cuando quieras volver a ellas, ya sabes por experiencia que tu memoria no funciona así. Tómate tu tiempo para sistematizar tus apuntes esto te permitirá poder volver a ellos con facilidad.

**17° Imponte una cuota de ideas.** Plántate el reto de conseguir diariamente al menos 10 alternativas diferentes para un reto que tengas abierto. No hace falta que sean perfectas, ni completas, solo que sean el producto de tu esfuerzo consciente por crear. Crear el hábito de no conformarte con la primera alternativa digna que aparece, te ayudará a enfrentar los retos más duros y a transitar por los desiertos de ideas.

**18° Descansa.** Duerme bien y realiza pequeñas siestas durante el día, se que esto es difícil, por el horario que tenemos. Te puedes convalidar las siestas por ejercicios de relajación en tu puesto de trabajo, sesiones de dos minutos dedicadas a la respiración profunda o a la meditación. Pruébalo, funciona.

**19° Cuenta tus ideas.** Comparte tus ideas, tus reflexiones con personas que te aprecien. No te conviertas en una persona pesada, pero verbaliza tus reflexiones con quién esté dispuesto a escuchar. Explicando tus ideas crecerán y se harán más claras para ti. No te vuelvas una persona paranoica de las que creen que todo el mundo quiere robarle sus ideas, la mayor parte de la gente que te rodea lo que quiere es que te vaya bien.

**20° Recompénsate.** Prémiate por los esfuerzos realizados y por los éxitos conseguidos. Puede ser un simple reconocimiento verbal íntimo, una buena cena o un regalo sencillo, pero haz explícito el hecho de que te valoras por lo que eres y por lo que eres capaz de hacer.

## Nivel 2

El segundo nivel de entrenamiento es mucho más concreto y puedes abordarlo dedicándole apenas 5 minutos cada día. Este entrenamiento consiste en pequeños ejercicios, juegos o retos creativos cuyo objetivo reside en activar tu mente y ayudarte a familiarizarte con los procesos mentales que necesitaremos para aplicar después, las técnicas de creatividad a tus retos o problemas.

Te recomiendo que traces un plan, que explícites por escrito un horario para hacer tus ejercicios. Un momento muy oportuno puede ser cuando viajas en transporte público; otro momento genial es cuando te sientas en el baño. Tú decides.

Para abordar estos ejercicios necesitarás simplemente, papel y lápiz y un reloj.

A continuación describo algunos ejercicios, para que te hagas una idea de como funcionan, podrás encontrar más recursos en los materiales de ideas infinitas o crear tus propios retos.

Recuerda ser disciplinado/a con el uso del tiempo, siguiendo las recomendaciones que te hago, no porque sea crucial para tu creatividad que no rebases los límites, sino porque te va a ayudar a adquirir el hábito de concentrar la atención y de trabajar con rigor; esto va a ser crucial cuando apliques las técnicas de creatividad en grupo.

### Palabras

Estos ejercicios tienen un componente de pensamiento verbal para que fuerces los límites de tu razonamiento y te des permiso para encontrar alternativas en el plano verbal.

1. Encuentra 20 palabras que tengan relación con Rinoceronte. (2 minutos)
2. Inventa un cuento breve de al menos 100 palabras, donde aparezcan una plancha y un ornitorrinco. (5 minutos)
3. Encuentra al menos tres relaciones coherentes entre, un plato y un meteorito. (3 minutos)
4. De la siguiente lista de palabras, justifica por qué la que está en negrita no pertenece al grupo: camaleón, camión, bigote, talco, parchís. (5 minutos)

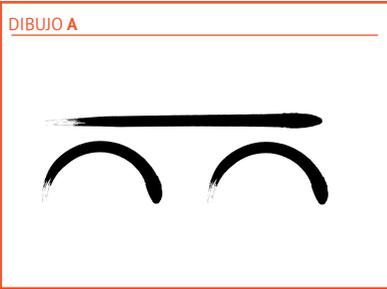
5. Toma 5 palabras al azar y escribe un poema. (5 minutos)
6. Escribe cinco palabras que te permitan saltar de funeral hasta azúcar. (2 minutos)
7. Escribe al menos 20 cosas que valgan menos de 5 euros. (1 minuto)
8. Inventa la definición de la palabra "Crustalín". (5 minutos)
9. Inventa 10 palabras nuevas, que parezcan nombres de alimentos. (3 minutos)
10. Justifica en 5 líneas, por qué la mantequilla puede ser buena para mejorar el tráfico en las grandes ciudades. (5 minutos)

### Dibujo

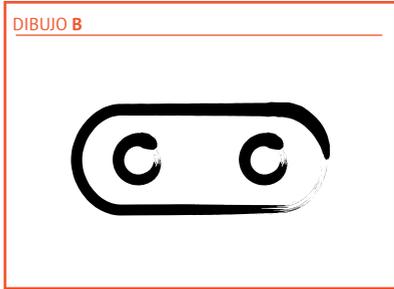
En estos ejercicios encontrarás elementos del pensamiento visual, que te permitirán descubrir como te sientes más cómodo/a creando. Si con palabras o a través de las imágenes. No confundas fluir con el pensamiento visual con dibujar bien, esto no es un curso de dibujo, céntrate en las ideas que expresas no en la calidad de los dibujos.

1. Dibuja el mapa de una isla donde hay un tesoro pirata escondido, incorpora el mayor número de detalles posibles, accidentes geográficos, indicaciones en clave, etc. (10 minutos).
2. Dibuja el boceto de una máquina absurda que resuelva un problema cotidiano, por ejemplo, como encontrar llaves perdidas. (5 minutos).
3. Dibuja 40 tipos diferentes de sillas. (10 minutos)
4. Crea la imagen de un nuevo animal mitológico. (5 minutos)
5. Diseña el edificio de la mejor escuela de Creatividad. (10 minutos)
6. Integra el *dibujo A* en un recuerdo de tus vacaciones. (5 minutos)
7. Escribe al menos 10 cosas diferentes que puede representar el *dibujo B*. (2 minutos)
8. Cuéntale a alguien cercano una historia inspirándote en estos los *dibujos C y D*. (10 minutos).
9. Crea el dibujo que falta en la serie de *dibujos E, F y G*, y justifica por qué. (5 minutos)
10. Continúa el *dibujo H*. (2 minutos)

DIBUJO A



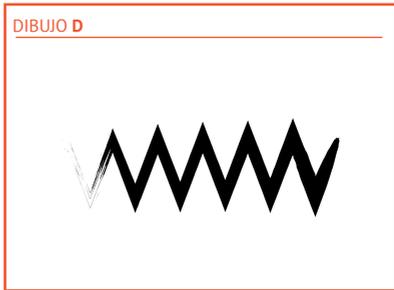
DIBUJO B



DIBUJO C



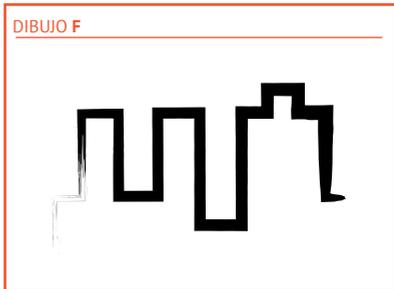
DIBUJO D



DIBUJO E



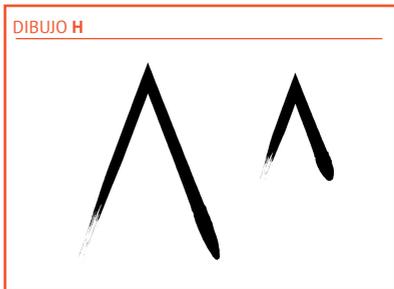
DIBUJO F



DIBUJO G



DIBUJO H



### *Que pasaría si...*

Estos ejercicios te ponen en la situación de imaginar algo absurdo o imposible, y que argumentes que crees que sucedería en esa situación. Tomaté 5 minutos para pensar sobre ello y después 1 para narrarle a alguien tus argumentos.

- ¿Qué sucedería si los caballos pudieran correr a 300 km/hora?
- ¿Cómo viviríamos si el sol derritiera a las personas?
- ¿Cómo sería la vida si la tierra fuera plana?
- ¿Qué pasaría si trabajáramos un solo día al año?
- ¿Qué pasaría si aprendiéramos solamente con tocar los libros?
- ¿Cómo sería la vida si nos curáramos con palabras?
- ¿Qué pasaría si los besos estuvieran prohibidos?
- ¿Qué pasaría si los clientes pagaran haciendo deporte?
- ¿Qué pasaría si nos dieran dinero por comer?
- ¿Que pasaría si las arañas pesaran 300 kilos?

### *Comparaciones*

Buscar relaciones entre dos temas que no tienen relación, facilitará tu capacidad para establecer nuevas conexiones en tu mente y te ayudará a darte permiso para mantener en el centro de tu atención reflexiones e ideas, que tu razón juzgará como absurdas. Éste es un buen camino para adquirir la facilidad para generar ideas con fluidez, sabiendo que muchas de ellas son solo propuestas absurdas que tienen la finalidad de abrirte nuevos caminos o permitirte saltar a otros conceptos más valiosos.

Realiza estas acciones como un juego dedicando a cada reto 5 minutos y dándote permiso para llegar lo más lejos posible en las relaciones que generas.

1. Describe que tienen en común una clínica veterinaria y un puesto de comida rápida.
2. Inventa una máquina inspirada en el comportamiento de las hormigas.
3. Piensa como puede contribuir el pan de molde a la mejora de las relaciones internacionales.
4. Encuentra 5 relaciones entre la 3ª edad y la ornitología.
5. Imagina como sería tu vida si fueras un perro.
6. En que se parecen los grandes almacenes a El Vaticano.
7. Mejora un servilletero comparándolo con una funeraria.
8. Imagina que podrían aportar a una empresa de mensajería los gnomos.
9. Piensa en que te sugiere un barco y busca ideas para meriendas infantiles.
10. Qué sentirías si fueras un árbol.

## Nivel 3

El tercer nivel del entrenamiento consiste en que te familiarices con las técnicas de creatividad.

Las técnicas de creatividad son dinámicas individuales o grupales que facilitan el proceso de generar ideas de forma explícita.

Para que puedas afrontar esta parte del entrenamiento te recomiendo que previamente repases el apartado donde se describen las técnicas, o revises en internet algunos de los ejemplos en vídeo que tenemos sobre este tema en el canal de Youtube de Ideas Infinitas.

Lo que haremos en esta parte del entrenamiento es aplicar las técnicas de creatividad a la búsqueda de alternativas en retos absurdos o sin relevancia, para que puedas concentrarte en el proceso sin darle importancia al resultado, ni a la calidad de las ideas.

La peculiaridad de este entrenamiento es que será muy valioso para ti si puedes contar con la ayuda puntual de dos o tres personas que te ayuden a realizar algunas de las técnicas que tienen un componente grupal.

Para facilitar la claridad del ejercicio, te los presentaré como un reto creativo y a continuación te expondré que técnica tienes que emplear para resolverlo. Buena suerte.

### 1. “Queremos nombres para una tienda de artículos de broma y fiesta”.

Encuentra al menos 10 nombres diferentes.

*Técnica:* Estímulo al azar. Tu estímulo es la palabra “Tostadora”.

*Tiempo:* 5 minutos.

### 2. “Queremos ideas de nuevas oportunidades de negocios relacionados con las personas mayores”.

Encuentra al menos 10 ideas diferentes.

*Técnica:* Brainstorming. Necesitarás la colaboración de al menos 2 personas.

*Tiempo:* 15 minutos.

### 3. “Queremos ideas de actividades novedosas para hacer en familia en vacaciones”.

Encuentra al menos 12 alternativas.

*Técnica:* Mapas mentales.

*Tiempo:* 10 minutos.

**4. “Queremos ideas para sensibilizar a la población sobre el riesgo de incendios forestales”.**

Encuentra al menos 5 alternativas.

*Técnica:* Analogías. Relaciona esta situación con la ganadería.

*Tiempo:* 10 minutos.

**5. “Queremos ideas para mejorar el tráfico urbano”.**

Encuentra 10 alternativas.

*Técnica:* Provocaciones. Tú provocación es “ los coches no tienen ruedas”.

*Tiempo:* 10 minutos.

**6. “Queremos ideas de nuevos espacios para el entretenimiento canino en las ciudades”.**

Encuentra al menos 5 posibilidades.

*Técnica:* Estimulo al azar. Tu estímulo es la palabra “calabaza”.

*Tiempo:* 10 minutos.

**7. “Queremos ideas de nuevos negocios relacionados con las relaciones personales”.**

Consigue 10 ideas.

*Técnica:* Provocación. Tú provocación es “Las personas no se soportan unas a otras”.

*Tiempo:* 10 minutos.

**8. “Queremos ideas para nuevos productos de higiene dental”**

Consigue al menos 20 ideas.

*Técnica:* Mapas mentales.

*Tiempo:* 20 minutos.

**9. “Queremos ideas para nuevas series de dibujos animados”**

*Técnica:* Brainstorming. Necesitarás la ayuda de al menos 2 personas.

*Tiempo:* 15 minutos.

**10. “Queremos ideas de nuevos medios de transporte”.**

Consigue al menos 3 ideas.

*Técnica:* Analogías. Relaciona tu problema con “Hawaii”

*Tiempo:* 10 minutos.



## Desarrollar la creatividad en una organización

Hemos empezado a conocer que es realmente la creatividad, como se desarrolla y que herramientas podemos utilizar para tener ideas de forma sistemática.

Pero esto no es más que el comienzo, para que nuestra creatividad se abra paso es necesario que hagamos un uso sistemático y continuado de ella, y para que además de desarrollarse nos sea útil en nuestro trabajo diario, en la búsqueda de nuestros objetivos; es necesario que la apliquemos dentro de un marco y de una forma organizada.

Además, el objetivo de toda esta propuesta es que la creatividad personal contribuya al desarrollo de las organizaciones, multiplicando sus beneficios al utilizarse de forma planificada y continua.

Los EARC son nuestra propuesta para desarrollar la creatividad dentro de una organización, ya que ofrecen las claves para canalizar los recursos destinados a fomentar la creatividad de una manera eficiente y eficaz.

Después de una década enseñando a equipos de trabajo que significa la creatividad y como utilizarla en grupo, una de las conclusiones que extraigo es que a todas las personas, cuando viven de forma consciente la experiencia de crear, les parece que la creatividad es un valor fundamental que mejoraría sensiblemente su forma de trabajar y la realidad de su organización.

Lamentablemente muy pocas personas y equipos tienen el tiempo, la motivación y los recursos para iniciar el camino de implementar la creatividad en el día a día de su organización. La mayor parte de las veces esta incapacidad no se debe a la falta de ganas o a la falta de confianza en la

creatividad, se debe fundamentalmente a la naturaleza de las organizaciones que tienen volcados todos sus recursos en conseguir los objetivos para los que fueron creadas.

Una empresa que hace zapatos esta orientada a hacer zapatos y el tiempo de su equipo, su dinero y sus recursos se han destinado a hacer zapatos y a venderlos de la mejor manera posible.

Apostar por la creatividad pasa, necesariamente, por dedicar parte de esos recursos a invertir en desarrollarla dentro de la organización. Esto que parece obvio no siempre lo es cuando hay que tomar decisiones sobre donde se invierte cada hora y cada euro.

En muchos casos esa inversión se limita a programar un curso de creatividad, algo que tiene valor en si mismo y despierta el interés y las ganas de transformar de los equipos, pero que puede resultar frustrante e igualmente desmotivador si se queda en una acción puntual, que no se corresponde con la cultura y la realidad de la organización.

Si en un curso una persona aprende que es capaz de tener mejores ideas, que para eso tiene que pararse a pensar, tiene que darse permiso para equivocarse, etc. Y después en su puesto de trabajo se le reprende por pararse a reflexionar o por cometer un error, está claro que la creatividad no va a llegar muy lejos en ese espacio.

Si además esa persona se siente sola en el proceso de buscar nuevas ideas, si siente que tiene que hacerlo con el único combustible de su motivación personal, sin tiempo, sin recursos, sin apoyo; no solo no avanzará la creatividad sino que también podemos perder la ilusión de esa persona por hacer cosas nuevas en su puesto de trabajo.

***Resumiendo, podemos decir que si queremos llevar la creatividad a una organización necesitamos invertir de forma explícita en ella y tener un plan para materializar esa inversión.***

## Innovar creando un EARC

Un equipo de alto rendimiento es tu equipo de trabajo después de formarse y entrenar sus capacidades. No es un equipo de élite ajeno a la empresa, no es un grupo de expertos extraños, sois vosotros y vosotras con más herramientas, más recursos personales y con más ganas de hacer.

Crear un programa de equipos de alto rendimiento creativo, es una manera concreta y práctica de incorporar la creatividad a la cultura de una organización.

Es una apuesta concreta y abordable porque se puede dimensionar sin dificultad y porque nos permite generar un proyecto de innovación, sin perturbar gravemente el rendimiento de la organización.

Cuando una entidad se propone innovar puede parecerle un proceso titánico e inabarcable, en muchos casos porque la innovación conlleva la asunción de una serie de riesgos que chocan con el instinto de supervivencia. Esto suele suceder porque la tendencia natural de las organizaciones es intentar medir los resultados de la innovación de la misma manera en la que medimos los resultados de su actividad productiva.

Un ejemplo, como nuestras ventas el año pasado fueron X, las de este año, con la inversión que hemos hecho, para considerarlas aceptables deben ser  $X + 10$ .

Con la innovación no podemos hacer eso, porque vamos a hacer algo nuevo y no hay un resultado anterior con el que comparar.

Es por ello que no podemos medir los resultados de nuestra inversión en innovación a partir de los beneficios que nos va a reportar, porque no tenemos referentes. Será necesario fijarse en parámetros que tengan que ver con el esfuerzo dedicado, las propuestas generadas y sobre todo el conocimiento adquirido.

***La innovación no busca el beneficio inmediato, busca el aprendizaje rápido, que será el mejor aliado a la hora de conseguir más beneficios.***

La apuesta por los EARC pasa por definir la innovación como cualquier acción que emprendamos en la organización que nos genere incertidumbre.

Desde esta perspectiva, asumimos, de forma explícita, el carácter indefinido de la innovación y nos permite afrontarla no solo para la búsqueda de nuevos productos que nos ofrezcan mayores beneficios, lo que nos supondría un gran esfuerzo económico de inversión y por lo tanto un gran riesgo. Si no también para plantearnos la mejora de nuestros equipos y nuestra forma de trabajar, como una de las claves para, finalmente, mejorar nuestros resultados en todos los aspectos.

***Resumiendo, comenzar a innovar mejorando el equipo de trabajo es una forma sencilla de introducir la innovación en una entidad.***

## Cómo son los EARC

Como ya hemos comentado, un equipo de alto rendimiento creativo es un equipo de trabajo que usa de forma sistemática y deliberada la creatividad para la consecución de sus fines; por lo tanto no es un equipo especial, es tu equipo con nuevos “poderes”. Un equipo motivado, enfocado hacia la tarea, con capacidad de escucha, flexibilidad y autonomía para proponer y desarrollar nuevas ideas.

Los EARC pueden estar compuestos por los miembros de un departamento, por un pequeño grupo dentro de éste, por personas de varios departamentos, que deciden crear este grupo de creatividad, y por cualquier otra configuración que consideréis oportuna.

Dotar a las personas de un alto rendimiento creativo, va a maximizar su capacidad para afrontar las tareas cotidianas, al mismo tiempo que les permite ampliar la visión para ser capaces de ver y plantearse nuevos retos.

De la misma forma, la dinámica que implica entrenarse para conseguir este alto rendimiento, mejora la relación, la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo.

Los EARC generan un movimiento inspirador en la organización que, resulta contagioso y contribuye a cambiar, con el tiempo, la cultura de la entidad facilitando así la búsqueda de la innovación.



El primer paso, para convertir equipos de trabajo en equipos de alto rendimiento creativo, es querer hacerlo. Puede parecer obvio, pero no siempre lo es, sobre todo cuando tenemos que explicitar que recursos vamos a destinar a la propuesta o cuando vamos a proponer que determinados procesos cambien, para adaptarse a una nueva forma de hacer. Todo esto requiere de una apuesta decidida por parte de la dirección o las personas responsables de área.

Bien es cierto que, a la hora de comenzar, podemos decidir que no sea toda la organización quien se embarque en el proceso y hacer de este modo que la inversión y el riesgo se minimicen. Ésta es una ventaja de los EARC, tú decides la magnitud del mismo, sabiendo además que, cuando el equipo vaya progresando se va a convertir en un referente inspirador y motivador para el resto de la entidad.

Quizás, estás dirigiendo un pequeño equipo dentro de una entidad y esto te desmotive al pensar que si no logras ese apoyo de las altas esferas no puedas hacer nada. Esto no es realmente así, todos y todas en nuestros espacios de trabajo tenemos un área de influencia donde podemos empezar a transformar. Es posible que no puedas cambiar todo el paisaje, pero puedes comenzar por arreglar tu jardín.

Dicho esto vamos a conocer las fases por las que podemos transitar para crear nuestros equipos de alto rendimiento.

**Identificar** a las personas, dentro de la organización, con un interés especial por la creatividad, con motivación para liderar este proceso o con ganas de iniciar nuevos proyectos. Estas personas se convertirán en los entrenadores creativos para el equipo, crearán un plan para desarrollar la capacidad creativa del grupo y les dotarán de las herramientas para aplicar la creatividad a la realidad de la entidad.

**Capacitar** a este grupo. Diseñar un proceso formativo que les proporcione, no solo las claves para conocer la creatividad y las herramientas para aplicarla a la realidad, sino también los recursos e instrucciones necesarias para diseñar su propio plan de acción adaptado a la realidad de su equipo de trabajo.

**Acompañar**, para permitir a cada persona asentar sus conocimientos y tener un retorno sobre al viabilidad o adecuación de sus propuestas. Este acompañamiento se puede realizar, en un primer momento, por profesionales de Ideas Infinitas; para a continuación propiciar que sean los y las entrenadores/as los que se apoyen entre sí a lo largo del proyecto.

Es posible que esta primera fase no encaje en tus planes, si eres la única persona responsable en tu entidad para promover la creatividad. Si no puedes tener más entrenadores que te acompañen cuenta con la complicidad de algún compañero/a con quien puedas probar tus ideas, recibir feedback o planificar acciones antes de contárselas a todo el equipo.

Una vez preparado el equipo de entrenadores/as, llega el momento de transformar nuestros equipos en EARC. Para llevar a cabo esta tarea proponemos también una serie de fases, que pueden servirte de guía a la hora de diseñar tu plan de acción.

**Sensibilización.** Si te has formado en creatividad, si estás en el equipo de entrenadores/as, resultará obvio para ti el valor de la creatividad. Pero es muy posible que al resto del equipo le suene un poco a chino y no tengan muy claro que les quieres vender.

A esta situación tendrás que añadir la carga de trabajo que cada persona tenga, su resistencia a hacer las cosas de una forma diferente y algo muy importante la imagen que tengan sobre ti. A lo largo del tiempo todas las personas representamos un rol dentro de los equipos, todas las personas nos ven de una determinada manera, pero ahora somos entrenadores de creatividad y tendremos que ganarnos la autoridad dentro del equipo para que éste se deje guiar por nosotros/as.

Por todas estas razones, será necesario planificar como vamos a comunicar la importancia de la creatividad y el sentido del alto rendimiento creativo.

**Entrenamiento.** No tenemos tiempo que perder. Ni tú como entrenador/a, ni tus compañeros/as, que ya tendrán suficiente carga de trabajo cuando vayas a proponerles esto; por eso en esta fase es conveniente diseñar una forma de práctica de enseñar, que se integre en el día a día del equipo y que al mismo tiempo tenga un componente formativo desde la acción, sin necesidad de realizar cursos de formación extra.

**Transformación del entorno.** Llevar la creatividad a un equipo no consiste solo en entrenar técnicas de creatividad. Hay muchos elementos que influyen en el proceso, y tienen que ver fundamentalmente con el entorno en el que trabajamos. Una de las tareas fundamentales de los entrenadores, es ayudar al equipo a repensar su entorno, desde las relaciones entre los componentes del grupo, hasta las tareas que realizan, pasando por la decoración y la distribución de los espacios.

**Aplicación.** El verdadero sentido de entrenar EARC, es aplicar todo ese talento y energía grupal a la consecución de nuestros objetivos como entidad. Por ello el momento más importante del proceso culmina cuando vamos aplicando todo lo aprendido a situaciones reales. Resultará muy valioso en este punto, poder explicitar en que medida la creatividad ha contribuido a mejorar la forma de hacer las cosas o la calidad de los resultados obtenidos. Este paso nos permitirá tener argumentos sólidos para compartir nuestra experiencia con otros departamentos, u otros equipos y contribuir a la sensibilización de los mismos.

**Valorar el proceso.** Crear un EARC es un proyecto de innovación que podemos plantear como un experimento. Para ello, al iniciar el proceso generamos una hipótesis y nos planteamos, cuanto estimamos que cambiará la realidad de nuestro equipo si aumentamos su rendimiento creativo.

Ahora llega el momento de recopilar los datos y analizarlos para aprender del proceso y de los errores, y extraer conclusiones que nos permitan mejorar el rendimiento creativo de nuestros equipos en el futuro o nos aporte nuevas formas de mejorar la capacidad innovadora de nuestra entidad.



## El plan de entrenamiento

Ya sabemos que es la creatividad, como funciona, hemos entrenado nuestras capacidad creativa y sabemos como aplicarla a nuestro día a día.

Conocemos las ventajas de apostar por crear equipos de alto rendimiento creativo, y estamos en la situación de hacernos cargo de la generación de uno de esos brillantes equipos, pues bien. ¿Por donde empezamos?

Para empezar a dibujar tu plan de acción es necesario partir de un análisis realista de la situación. Un primer vistazo de como están las cosas por ahí y sobre todo de cuantos recursos dispondrás para poner en marcha tu propuesta.

Recuerda que no hacen falta muchas cosas, fundamentalmente un poco de tiempo, que puedas dedicar de forma explicita al proyecto y algo que te ayudará enormemente, el apoyo de otros entrenadores, que estén en tu misma situación.

A continuación hablaremos de las funciones de este equipo de apoyo, que a veces, como aldea de irreductibles galos, debe luchar contra la inercia y la urgencia de la entidad.

Pero también es posible que estés iniciando este proceso en soledad y seas la persona responsable del único EARC de tu organización. En ese caso puedes utilizar las redes sociales de Ideas Infinitas, para pedir ayuda y consejo a otras personas en tu misma situación. Nosotros también estaremos allí para echarte un cable.

## El equipo de entrenadores

Un poderoso recurso, que pueden generar las organizaciones que apuestan por formar equipos de ARC, es la generación de un grupo sólido de entrenadores. Estas personas serán las que, después de recibir una formación inicial, asuman el reto de entrenar sus propios equipos.

En un primer momento, serán las personas que más conocimientos tengan en la entidad sobre la creatividad y la manera de aplicarla; por eso es muy importante que dentro del grupo, los integrantes, se apoyen mutuamente para gestionar el conocimiento que surja de sus experiencias grupales y canalizarlo en beneficio de todos los equipos de la organización.

Este grupo debe convertirse también en el espacio en el que cada entrenador/a pueda probar sus propuestas o sus técnicas en un entorno seguro, antes de contrastarlas con su equipo de trabajo.

Otra de las funciones primordiales de este equipo es la de resistir, aguantar ante los embates de la urgencia, la rutina y la resistencia al cambio, que intentarán impedir el avance del proceso de implantación de la creatividad en la organización. Al mismo tiempo el equipo tiene la responsabilidad de ser un faro para guiar y asesorar a la dirección en la manera en que la creatividad y la innovación se abren paso en la entidad.

Es necesario que poco a poco, este grupo se consolide como un referente dentro de la entidad para ayudar en la transformación de la cultura organizativa; empujando los cambios cuando sean necesarios y utilizando su capacidad de influencia, para alentar la asunción de riesgos y el reconocimiento de las iniciativas creativas en la entidad. Lo que estás buscando. Muchas veces la urgencia por encontrar soluciones, hace que nos olvidemos de descubrir cuál es el problema.

### *Como se organiza el equipo de entrenadores/as*

El equipo de entrenadores/as es lo más flexible que te puedas imaginar, no tiene porque tener un espacio físico concreto, ni un calendario de encuentros, ni unos resultados que conseguir.

El equipo de entrenadores debe ser un ejemplo vivo de la flexibilidad y fluidez que buscamos en los EARC.

Para conseguir esta flexibilidad el equipo se autogestiona, y genera formas de compartir la información y el conocimiento. Algunos ejemplos pueden ser:

- Tablas de Excel con el esquema de una reunión tipo que recoge las técnicas empleadas en una reunión y el resultado que dieron.
- Una lista de correos informal compartiendo sugerencias y enlaces.
- Boletines internos en los que se condensa recursos creativos con recomendaciones inspiradoras.
- Encuentros informales para poner en común nuevas propuestas.
- Sesiones de entrenamiento creativo, donde poner en práctica nuevas técnicas y recursos.
- Apoyos tú a tú donde un miembro del equipo apoya a otro en sus reuniones.
- Iniciativas cruzadas entre departamentos en las que varios miembros se coordinan para lanzar una campaña común.
- Encuentros periódicos en los que todo el grupo pone en común sus avances.
- Videoconferencias para pedir consejo sobre el diseño de reuniones de generación de ideas.
- Etc.

***Resumiendo el equipo de entrenadores/as utiliza su creatividad para encontrar la mejor manera de organizarse, atendiendo a las necesidades de sus miembros y a las peculiaridades de su organización.***

## Detalles del plan de entrenamiento

---

A la hora de plantearte como conseguir que tu equipo se convierta en un EARC, nos va a resultar muy útil partir de algunas de las fases que hemos descrito con anterioridad.

### *Sensibilizar*

Esta fase será fundamental para sentar las bases de un equipo convencido y alineado con la creatividad. Si dispones de recursos extras, sería estupendo contar con una jornada de sensibilización con un profesional externo, que introduzca al grupo en la visión de la creatividad que quieres promover en el equipo. Pero recuerda que esto no es indispensable. Si eres una de las personas que se ha formado como entrenadora, ya estás capacitada para poder transmitir a tu equipo las claves para ser más creativos.

Esta fase puedes ponerla en marcha de muchas maneras y tendrás que adaptarla a la dinámica de tu grupo. Lo que pretendemos en esta fase es que el equipo conozca claramente que es la creatividad, que reflexione sobre como puede ayudarnos a trabajar mejor y que sepan que acciones puede llevar a cabo para aplicarla en su tarea diaria.

Para conseguir estos objetivos puedes plantearte un sinfín de acciones. Recuerda que lo más importante es que sean cosas sencillas, que no perturben gravemente el ritmo productivo del equipo, para evitar resistencias innecesarias.

Además ten presente que esta etapa debe servirte también para dar a conocer tu nuevo rol como entrenador/a y afianzar así poco a poco tu autoridad, para apoyar al equipo en la tarea de convertirse en un EARC.

### **Ideas para sensibilizar**

---

- Prepara un discurso de 3 minutos, donde cuentes las maravillas que has aprendido en el curso de entrenadores de creatividad. Utilízalo en las conversaciones informales o en la hora del café cuando te pregunten sobre el curso que acabas de hacer, o cuando sientas que procede sacar el tema. Si la creatividad te ha convencido y lo cuentas con pasión convencerás.
- Escribe en pequeñas notas reflexiones sobre como crees que os habría ayudado la creatividad, a solucionar alguna situación que hayáis

afrontado recientemente, deja estas notas como anónimos en las mesas de la gente. Por ejemplo “ Buscábamos un nombre para nuestro último producto, en una sesión de 5 minutos de creatividad habríamos encontrado 25!!”

- Organiza una pequeña charla, donde expongas un resumen de lo que aprendiste en el curso. Si varias personas de la organización lo hicieron, diseñad la charla en equipos, incluso cambiaros la audiencia, que esa persona se lo cuente a tu equipo y que tú se la cuentes al suyo.
- Envía un mail con el enlace a algunos de los vídeos de Ideas Infinitas, en los que describimos los contenidos del curso o desgranamos algún ejemplo creativo. Esto contribuye a dar autoridad a tus palabras, contrastando el discurso con un agente externo.
- Incorpora a tus reuniones unos minutos de entrenamiento creativo donde, poco a poco, puedas introducir el tema de la creatividad, con algún vídeo o entrenando alguna técnica de generación de ideas.

Comienza la sensibilización con las personas con las que mejor te llevas, no hace falta comenzar con todo el grupo. Compromete a las personas que te aprecian y poco a poco aumenta tu círculo de influencia.

Utiliza estas pequeñas sugerencias para inspirarte y genera tus propias acciones, será la mejor manera de llegar a tus compañeros/as. Lo más importante es empezar a despertar el interés por la creatividad. Recuerda que la mejor manera de hacerlo es demostrar con la práctica que funciona.

### *Transformar el entorno*

Como hemos comentado al principio, el ambiente en el que un equipo trabaja, tiene una gran influencia en el desarrollo de la creatividad.

Mira a tu alrededor y pregúntate por que vuestro espacio es como es. ¿Por qué las mesas están así? ¿Por qué tenemos esta decoración? ¿Por qué la máquina de café está tan lejos? Ten en cuenta que el ambiente no es solo físico, las emociones van a jugar un papel importante, puedes pensar ¿Por qué no tenemos música? ¿Cómo nos saludamos por la mañana? ¿Cómo nos tratamos unos a otros? ¿Cómo son nuestros espacios de esparcimiento?

Este cuestionamiento, no es un cuestionamiento crítico, que pretenda decir que todo está mal. Es un cuestionamiento creativo, que pretende saber por qué las cosas son así y al hacerlo poner en evidencia que se pueden hacer de otra manera.

Para realizar este trabajo puedes planificar un encuentro informal con

miembros del equipo, o lanzar una pequeña encuesta a todo el grupo explicándoles que estáis pensando en crear un ambiente más amigable, y pidiéndoles consejo sobre como lo harían ellos/as.

Con toda la información conseguida puedes decidir que cosas se podrían poner en marcha, someterlas a votación, o directamente, según tu criterio, hacer los cambios que sean más adecuados.

Todo este proceso puede ser algo gradual, no tenemos prisa. Además tendrás que vencer el escepticismo del grupo, así que te recomiendo que empieces con cosas pequeñas que sean visibles y te hagan ganar aliados en el equipo, por ejemplo:

- Pon carteles divertidos y bonitos con consignas positivas.
- Instaura costumbres como el desayuno con pastel de los lunes por la mañana. (por ejemplo).
- Mejora, si es posible, la oferta y la calidad de los recursos para tomar un refrigerio.
- Cambia la disposición de la sala de reuniones para hacerla más versátil y acompaña los encuentros de bebidas y aperitivos.
- Centra tu relación con las personas en las cosas positivas. Una manera de hacerlo es tener la disciplina de observar el trabajo de los demás y reconocerles abiertamente las cosas que hacen bien, esto puede resultar difícil al principio, pero los resultados merecen la pena.
- Pide al grupo que traigan plantas naturales que adornen el espacio.
- Crea dinámicas de complicidad o promueve momentos para reflexionar y aportar sugerencias dentro del horario laboral.
- Fomenta la relación entre los miembros del grupo.
- Facilita información y formación sobre comunicación, actitud positiva y motivación. Puede ser algo como un curso o más sencillo como enlaces de vídeos, lecturas recomendadas, encuentros informales en el café, etc.

Estas alternativas no tienen porque ser adecuadas para tu realidad, son solo pequeñas orientaciones para inspirarte. Sentirás cierto rechazo al leer algunas porque te parecerá imposible aplicarlas a tu realidad; no te agobies, puede ser que así sea, o puede ser que necesites arriesgarte un poco a ver que pasa, haz lo que tengas que hacer y vas a encontrar resistencia y tendrás que empujar para que algunas iniciativas salgan adelante.

***Si encuentras resistencia es que vas por buen camino.***

### Aplicación

Llega el momento clave de todo el proceso, cuando el equipo empieza a aplicar lo aprendido, lo entrenado y lo vivido a la consecución de los objetivos de la entidad.

Este proceso va a funcionar de dos formas principalmente:

#### De manera automática, indirecta

Quando las personas se enfrentan a cada situación diaria, en la que tienen que buscar alternativas, tomar decisiones. Haber entrenado su creatividad va permitirles cuestionarse la realidad, saber porque hacen las cosas así, ver posibilidades nuevas, etc. Además la comunicación entre los miembros del equipo será mucho más fluida y esto permitirá a las personas que integran el grupo darse permiso para plantear ideas, aparentemente absurdas, para que sea el grupo el que, con su visión, convierta esa idea en algo tangible.

Algunas de las acciones en las que se hará evidente esta aplicación indirecta de la creatividad pueden ser:

- Cuando nos damos una pausa, ante una situación, para preguntarnos, ¿Esto está bien así? ¿Es lo que queríamos conseguir? ¿De que otra manera lo podríamos hacer?
- El cuestionamiento creativo. Como ya hemos señalado antes, este cuestionamiento no tiene que ver con que las cosas estén mal, ni siquiera con el hecho de que tengamos un problema, es más bien una actitud ante la realidad, una visión inconformista que se pregunta constantemente si se podrían hacer las cosas mejor.
- La escucha. Quizás el valor más importante entre las habilidades del equipo, la capacidad de escuchar las propuestas de los demás de forma constructiva, sin dejarse llevar por la crítica automática e intentando construir a partir de la propuesta escuchada.
- La capacidad para generar múltiples alternativas, esto transformará la realidad del equipo, porque hace explícita la idea de que la forma en la que hacemos las cosas, no es ni la mejor ni la única, solo una de las múltiples formas posibles de hacerlas.

Es función de la persona entrenadora hacer al equipo consciente de todas estas capacidades adquiridas, y hacerles conscientes de la necesidad de registrar todas las ventajas que descubran, para poder ser comunicadores de las mismas a nuevos miembros del equipo.

### **De manera directa o premeditada**

---

El momento más obvio para aplicar la creatividad, de este modo, es a través de las reuniones de generación de ideas o búsqueda de alternativas.

En este caso, utilizamos la creatividad de forma deliberada para enfocarnos en una situación concreta. Utilizando para ello herramientas de generación de ideas o como solemos llamarlas técnicas de creatividad.

El momento para realizar este trabajo premeditado, es la reunión creativa, que merece un espacio específico dentro de este documento.

## La reunión creativa

La primera clave, que quiero darte sobre las reuniones, es que siempre que puedas prescindas de ellas, de las de generación de ideas y de las de todo tipo.

Se que lo sabes, pero quiero recordarte que las reuniones tienen un coste altísimo en horas de trabajo, en productividad, en motivación y en la concentración en la tarea de las personas que forman tu equipo.

Piensa en que una hora de reunión no es una hora, sino tantas como participantes haya en la misma. Así como el tiempo que se pierde mientras dejas tu puesto, vas al lugar de la reunión, comenzamos, etc.

Busca maneras de canalizar la energía creativa de todo el personal a través de diferentes dinámicas, que permitan el estímulo recíproco y la puesta en común de propuestas, pero que no requieran siempre que todo el mundo tenga que encontrarse todo el tiempo.

Aún así habrá momentos en los que sea necesario y merezca la pena reunir a un grupo de integrantes del equipo, para trabajar sobre un tema concreto. Cuando se de esa situación ten en cuenta estas recomendaciones:

- Marca un tiempo límite, lo más breve posible para la duración de la reunión y cuando se acabe disuelve el encuentro. Te doy un consejo práctico, no te guíes por compartimentos temporales, no pienses que la reunión tiene que ser de 1 hora, puede ser de 37 minutos perfectamente. Tú marcas el tiempo, eso si, asegúrate de que diseñas la reunión de tal manera que las dinámicas empleadas, te permiten conseguir los objetivos previstos en el tiempo estipulado.
- Ten claro el objetivo de la reunión. Que las reuniones ya tengan un carácter creativo te ayuda enormemente a centrar el tipo de reunión y que las personas que asistan sepan claramente a que atenerse. Aún así, una reunión creativa puede tener muchos matices. ¿Para que convocas a la gente?, para recopilar información sobre un tema, para buscar un foco creativo sobre esa realidad, para generar ideas, para evaluarlas, para diseñar prototipos, etc. Se claro/a en tu convocatoria, para que todo el mundo sepa que se espera de ellos y que producto vamos a obtener del encuentro.

- Convoca el menor número de personas posibles. No hace falta que todo el mundo esté en todo. Es cierto que necesitarás un número mínimo de personas para que el pensamiento grupal sea lo suficientemente rico, pero con cinco o seis participantes ya tendrás energía suficiente para generar ideas. Rompe los esquemas, hacer participe a todo el mundo de lo que pasa no implica que todos tengan que estar en todo. Establece buenos sistemas de comunicación, para que podáis compartir la información y todo el mundo sepa como avanza cada tema.

### *El diseño de la reunión*

Una clave importante, antes de entrar de lleno en como diseñar la reunión, es olvidar el viejo paradigma de que una reunión es un grupo de personas hablando alrededor de una mesa. Destierra esa idea y nunca más vuelvas a empezar una reunión dirigiéndote a un grupo para pedirles que opinen sobre un tema.

Ya sabes, si lo has experimentado, que haciendo algo así solo consigues entrar en un pozo del que es muy difícil salir. Las consecuencias de dejar que las personas comiencen a hablar de un tema sin control y sin ninguna directriz suelen ser:

- Solo hablan una o dos personas.
- Se enrollan y enrollan en su propio discurso.
- Como han tomado la palabra rápidamente para no perder el turno no han podido pensar lo que van a decir y dicen obviedades.
- El resto del grupo se va distanciando del diálogo y en muchos casos se limitan a asistir en silencio al cruce de aportaciones.
- Los demás participantes ya no pueden pensar nada porque tienen que escuchar.
- Las personas que lanzan una propuesta, la repiten hasta el agotamiento por miedo a que no sea tomada en consideración.
- Los temas se alargan sin que nadie sepa como hacer para cerrarlos.
- El grupo se desvía del tema principal.
- Surgen conflictos que empiezan a dar sentido a la reunión.
- El grupo en general se siente ajeno y desmotivado.
- Etc.

Éstas son algunas de las cosas que pueden pasar, si empiezas una reunión pidiendo a la gente que te diga que piensan sobre un tema. Así que por favor: “NO LO HAGAS”. Queremos saber que opinan todos y todas, no solo las dos personas que más mandan o que hablan y piensan más rápido. Por eso tenemos que diseñar como se va a desarrollar la reunión para sacar lo mejor de cada persona.

Para diseñar nuestra reunión vamos a tener en cuenta los elementos clave que nos ayudan a fomentar la creatividad:

- *Necesitamos cuidar la autoestima de las personas.*
- *El ambiente en el que trabajamos.*
- *La motivación grupal y de cada una de las personas que componen el grupo.*

Tendremos que tener en cuenta cada uno de estos factores, a la hora de abordar el desarrollo de cada una de las fases de nuestra reunión.

### **Fases de la reunión**

Para establecer los diferentes pasos que podemos describir en una reunión creativa, nos vamos a inspirar en las fases del proceso creativo tal como lo hemos descrito con anterioridad. No porque esas fases se den siempre de forma lineal, sino porque tener una estructura clara, nos va a permitir que todo el grupo sepa en cada momento en que punto estamos y pueda actuar en consecuencia.

Resumiendo, cuando abordamos la generación de ideas sobre un tema podemos transitar por estas fases:

#### **Exploración**

---

Nos preguntamos sobre el tema, establecemos que necesitamos saber sobre él y que estamos dando por hecho. Enumeramos la información que necesitamos recopilar o exponemos los datos de los que disponemos. Es el momento de diseñar estrategias de recogida de información.

#### **Enfoque**

---

Una vez recogida y analizada la información sobre el tema, tenemos que concretar a través de que focos o retos creativos vamos a abordarlo. Quizás queríamos nuevas ideas para captar clientes, pero habrá que

decidir si lo haremos mejorando los productos, ampliando la atención al cliente o construyendo una nueva imagen. Enfocarnos es la manera de concretar nuestra forma de abordar el tema inicial.

### **Generación de ideas**

---

Es el momento estelar de la creatividad directa, el momento en el que el grupo hace gala de todo su entrenamiento para aplicar las técnicas aprendidas, al foco que hemos definido de antemano.

### **Evaluación**

---

La clave del paradigma de la creatividad es generar muchas ideas y después encontrar la que ofrece mejores posibilidades. Es el momento de decidir por cual de las ideas apostamos. Para ello deberemos haber establecido unos criterios de evaluación acordes a la realidad del tema y alineados en primer lugar con los valores y los objetivos de la entidad.

### **Prueba**

---

Hemos seleccionado una serie de ideas, pero si son lo suficientemente novedosas no podremos saber como se van a comportar en la realidad. En esta fase probamos aquellas ideas que nos hayan parecido más valiosas, a través de prototipos, de grupos de control o de la sencilla revisión, para comprobar si se ajusta a los objetivos que perseguíamos al iniciar el proceso.

### **Planificación**

---

Después de las pruebas llega el momento de intentarlo, de planificar el paso a la acción, de hacer realidad y concretar las ideas generadas en acciones concretas. Hacer que las ideas se vuelvan tangibles es el punto más importante la razón de ser de todo el proceso. Las ideas por si solas no van a ninguna parte, se vuelven valiosas cuando somos capaces de llevarlas a la práctica de forma exitosa, en ese momento, cuando las nuevas ideas se materializan y lo hacen con éxito, es cuando por fin habremos conseguido un resultado innovador.

Ya te habrás dado cuenta de que todos estos pasos no te van a caber en una reunión convencional, sobre todo si sigues las recomendaciones y buscas hacerlas lo más cortas posibles. Por eso tendrás que planificar el proceso para determinar cual de estos puntos necesita una reunión y cual se puede salvar de otra manera o con menos personas.

## **Montar la reunión**

Con todo estos antecedentes vamos a iniciar el montaje de nuestra reunión. Estos son los principales temas que tienes que tener en cuenta:

### **El objetivo de la reunión**

---

Pregúntate para que convocas a la gente; en este punto te ayudará también saber que esperas obtener al finalizar la reunión. Por ejemplo: si convocas una reunión para generar ideas sobre el nombre de un nuevo producto ( éste será tu objetivo), el resultado que esperas al finalizas será conseguir una lista con al menos 30 posibles nombres ( éste será el resultado que esperas).

### **Las personas que van a asistir**

---

Se muy respetuoso con los tiempos y las tareas de las personas. Convoca solo a las personas que necesites, no llames a todo el mundo para que nadie se sienta excluido o para que todas las personas se enteren. Si estás entrenando a tu equipo para que tenga un alto rendimiento creativo todos y todas tendrán ocasión de tener ideas. Si no es en esta ocasión será en la siguiente.

### **El orden del día**

---

Como espero que hagas reuniones cortas, tu orden del día será sencillo, será emocionante si consigues un orden del día de una sola frase. “Tener ideas sobre el tema ...”

### **La convocatoria**

---

Una de las característica que tienen los equipos altamente creativos es el uso del humor como estimulante y como combustible para el proceso. La convocatoria es un momento estupendo para que incorpores esta herramienta. Trabajar de forma creativa os va a ayudar a desmontar la idea preconcebida de que lo importante tiene que ser serio y aburrido, eso no es verdad. Lo importante es importante y abordándolo con humor seremos capaces de afrontar la situación con la mente mucho más abierta.

Haz una convocatoria dinámica, clara, motivadora, que anime a las personas a participar. Crea expectación sobre lo que sucederá en la reunión, eso te ayudará también a esforzarte por hacer una reunión que esté a la altura de las expectativas que has despertado.

## La recepción

---

Haz que tu equipo sienta que se tienen en consideración sus necesidades y sobre todo el valor de su tiempo. Ten todo listo para comenzar antes de que lleguen, si es necesario material para trabajar consigue que esté todo preparado, cuida el espacio físico, que esté ventilado, bien iluminado y si es posible con una música agradable de fondo, genera con los recursos que tengas un ambiente acogedor.

Demuestra al grupo cuanto te importa su tiempo agradeciendo públicamente su esfuerzo y comenzando la reunión con puntualidad. Puedes conceder 5 minutos de cortesía o comenzar cerrando la puerta para el saludo y el primer cambio de impresiones cordial, así das tiempo para que vayan llegando los rezagados sin comenzar con los temas importantes, pero al mismo tiempo los que llegaron puntuales sienten que la reunión ha comenzado a su hora y ha merecido la pena ser puntual. De la misma manera los rezagados sienten que trabajamos con rigor y no se confían en que la reunión no empezará hasta que ellos lleguen. Poco a poco vas creando nueva cultura en la organización.

## Apertura de la reunión

---

Además de agradecer la asistencia a la reunión, el siguiente paso para iniciar el proceso es explicar al grupo cual es el sentido de la misma. Que esperas de su participación, que producto obtendremos al terminar, y cual será el orden del día para lograrlo.

De la misma manera tendrás que dar espacio, para que todo el mundo sepa quien asiste a la reunión, en el caso de que no se conozcan entre ellos/as. Y sobre todo anunciar claramente la hora a la que la reunión se da por finalizada.

## Desarrollo

---

Llega el momento de abordar los puntos importantes de la reunión, la razón de la convocatoria, para esta parte del proceso será necesario que hayas diseñado con antelación como dirigir la reunión, decidiendo las dinámicas que vas a utilizar para abordar cada uno de los puntos. Puedes utilizar los materiales de Ideas Infinitas, encontrar un montón de recursos en internet, consultar manuales de dinámica de grupos (tienes algunas referencias en la bibliografía), puedes ver nuestros vídeos en Youtube para encontrar ideas, etc.

Lo importante es que lo hayas preparado de antemano y utilices dinámicas que manejes con fluidez. Es mejor emplear una técnica sencilla

que controlas bien, a querer usar un procedimiento complejo, que si no has tenido tiempo de ensayar, puede generarte una inseguridad que se transmitirá al equipo.

Tú eres el faro en este proceso, le has pedido al grupo que se deje guiar para conseguir nuevas ideas o para abordar nuevos proyectos. Tus compañeros y compañeras deben sentir en ti la seguridad de que sabes a donde les llevas.

### **Evaluación**

---

La reunión está terminando, llega el momento de evaluar el proceso, el primer paso será constatar si habéis logrado el producto que habías explicitado al comenzar la reunión. Si esta reunión era para tener ideas para encontrar un nuevo nombre. ¿Habéis conseguido la cantidad de nombres que os habíais propuesto?

El siguiente punto de la evaluación es constatar si se han cumplido los tiempos acordados, si estaba bien planificada y si los y las participantes han seguido las reglas del juego con facilidad.

Por último sería conveniente evaluar si el proceso de dinamización ha sido acertado, si calculaste bien el tiempo, si no te has despistado en tu función, si has conseguido guiar al grupo y moderarlo sin crear tensiones, etc.

Hacer esta valoración en grupo ayuda al equipo a visibilizar la complejidad de las reuniones y a asumir la realidad de que somos un grupo que está en un proceso constante de mejora y aprendizaje.

Con todas estas iniciativas estamos cambiando de nuevo la cultura de la organización.

### **El después**

---

Una vez finalizada la reunión será necesario comunicarse con los y las participantes, para recordarles los acuerdos, transmitirles el resumen del encuentro, etc. También es el momento de comunicar el resultado al resto del equipo, que no pudo o no tenía que asistir, tú valoras que información es necesaria compartir y cual es el sentido de la misma. En algunos casos tendrás que hacer visible el contenido de la reunión, porque es crucial para el trabajo de todo el grupo, en otros solo necesitarás trasladar el clima que se vivió para influir en la cultura y animar a la participación de otras personas en próximas reuniones. Crea complicidad, orgullo de pertenencia y ganas de participar.

Cuando quieras darte cuenta tendrás un equipo deseando tener reuniones. ¿Te lo imaginas?



### Creatividad

---

**Creatividad. El flujo y la psicológica del descubrimiento y la invención.**

MIHALY CSIKSZENTMIHALYI. Paidós Transiciones. 1998.

*Otro de los referentes de la creatividad actual, para ampliar visiones y conocimientos.*

**Creatividad e Innovación.** JUAN PASTOR BUSTAMANTE. ICEX. 2013.

*Un completo manual sobre la creatividad y la búsqueda de la innovación escrito por uno de los referentes de la creatividad en España.*

**El pensamiento Creativo.** EDWARD DE BONO. Paidós Plural. 1994.

*Un manual fundamental para conocer una de las principales corrientes del desarrollo del pensamiento creativo en las últimas décadas.*

**ThinkerToys.** MICHAEL MICHALKO. Gestión 2000. 1991.

*La mejor recopilación hasta la fecha de técnicas de creatividad.*

**GameStorming.** DAVE GRAY Y SUNNI BROWN. Deusto S.A. Ediciones. 2012.

*Una estupenda recopilación de dinámicas para pensar y crear en grupo.*

### Innovación

---

**Innovación.** ENRIC BARBA IBAÑEZ. Libros de cabecera. 2011.

*100 claves para innovar desde el equipo o desde la dirección.*

**Más allá de la idea.** CHRIS TRIMBLE Y VIJAY GOVINDARAJAN. Empresa Activa. 2014.

*Una propuesta sencilla y honesta para plantearte porque no damos el paso a la innovación y de que manera abordarla si te atreves.*

## Desarrollo del EARC

---

**Bla, bla, bla. Que hacer cuando las palabras no funcionan.** DAN ROAM. Gestión 2000. 2011.

*Una propuesta concreta para utilizar el pensamiento visual y el pensamiento verbal de una forma complementaria.*

**Cambia el chip. Cómo afrontar cambios que parecen imposibles.** CHIP Y DAN HEATH. Gestión 2000. 2011.

*Una guía muy práctica para planificar como afrontar los cambios en la organización.*

**El arte de explicar.** LEE LEFEVER. Anaya Multimedia. 2013.

*Consejos prácticos para que comuniqués mejor tus ideas.*

**El líder que no tenía cargo.** ROBIN S. SHARMA, ROBIN SHARMA. Grijalbo. 2010.

*Una buena reflexión para inspirar a todo el equipo en la tarea de autoliderarse.*

**Pensamiento Visual.** DAVID SIBBET. Conecta. 2012.

*Un libro ameno y práctico con recursos concretos y útiles para aplicar el pensamiento visual.*

**Tu mundo en una servilleta.** DAN ROAM. Gestión 2000. 2010.

*Una explicación concienzuda de como funciona el pensamiento visual.*