

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA

INNOVACIÓN

EN EL ESTUDIANTADO UNIVERSITARIO



GENERALITAT
VALENCIANA

Conselleria de Innovación,
Universidades, Ciencia
y Sociedad Digital

TOTS
A UNA
veu

DESARROLLO DE LA COMPETENCIA

INNOVACIÓN

EN EL ESTUDIANTADO UNIVERSITARIO

OBSERVATORIO OCUPACIONAL

Edificio La Galia, Avda. de la Universidad, s/n. 03202 – Elche

<http://www.observatorio.umh.es>

AUTORES:

José Juan López Espín

María José López Sánchez

Domingo Galiana Lapera

José María Gómez Gras

Antonio José Verdú Jover

José Manuel De Haro García

Dolores López Martínez

Abel Torrecillas Moreno

Augusto Almoguera Fernández

I.S.B.N.

978-84-09-45278-1

DEPÓSITO LEGAL

Introducción:

Con la presente publicación, el Observatorio Ocupacional de la Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche continúa con el propósito de formar al estudiantado universitario en competencias en innovación.

Con este trabajo, enmarcado en el proyecto “Formación en competencias en innovación para el estudiantado universitario UMH” financiado por la Conselleria de Innovación, Universidades, Ciencia y Sociedad Digital de la Generalitat Valenciana, se pretende formar a las y los estudiantes para poder afrontar los nuevos paradigmas empresariales y tecnológicos.

El tejido empresarial de nuestro entorno necesita de profesionales para crear nuevos productos o servicios, y así generar nuevos modelos de negocio que se adapten a las circunstancias actuales, de forma que se pueda crear un impacto sustancial en casi todos los sectores económicos.

Así, pretendemos crear una cultura innovadora en el estudiantado universitario, para que cuando se incorpore al mercado laboral sea capaz de aportar a las organizaciones un enfoque innovador que

genere ventajas competitivas y nuevas oportunidades de negocio.

El objetivo principal de esta publicación es dotar de las herramientas y conocimientos específicos en el ámbito de la innovación al colectivo universitario, pero también a profesionales con interés en aprender cómo liderar e implementar el cambio en las organizaciones desde la perspectiva de la innovación.

Para la UMH, y más concretamente desde el **Observatorio Ocupacional** (como servicio de empleo universitario), es muy importante invertir en formación específica que contribuya a la mejora de la empleabilidad del estudiantado. La formación en competencias y habilidades, y específicamente en innovación, dotará al estudiantado y colectivo alumni de competencias muy importantes en su inserción laboral, contribuyendo además a la creación de valor en las organizaciones en las que se incorporen.

Índice

01	Objetivos de esta publicación	1
02	¿Qué es la empleabilidad? 2.1. ¿Conoces el Observatorio Ocupacional? 2.2. Formación especializada en competencias blandas (o soft skills)	4
03	Introducción a la Innovación 3.1. Test. ¿Qué tipo de persona innovadora eres? 3.2. ¿En qué tipo de competencias/cualidades destacas? 3.3. ¿Qué tipo de empresa crees que destaca en innovación? 3.4. Las 10 características de las personas emprendedoras de éxito 3.5. Generador de ideas: La flor de Loto	10
04	¿Qué es la capacidad de innovación? 4.1. La innovación como herramienta. ¿Qué es la capacidad de innovación? 4.2. Competencias de una Cultura Innovadora 4.3. ¿Para qué sirve la innovación? 4.4. Ejercicio: Cambio de cuaderno 4.5. El modelo del ADN del innovador 4.6. Innovación y Emprendimiento 4.7. ¿Qué es ser una persona emprendedora? 4.8. Análisis de capacidad y habilidades para ser una persona innovadora	24
05	Técnicas para desarrollar la creatividad 5.1. ¿Qué es la creatividad? 5.2. Brainstorming o Lluvia de ideas 5.3. Técnica de los seis sombreros 5.4. ¿Qué es el pensamiento lateral?	41
06	Habilidad de Experimentación 6.1. Consejos para desarrollar la capacidad de experimentación 6.2. Actividades para experimentar la Innovación 6.3. ¿Cómo crees que se puede experimentar en la búsqueda de empleo? (Adaptación al mercado laboral)	61
07	Habilidad de <i>Networking</i> o creación de redes 7.1. Crear nuestra propia red de contactos 7.2. La importancia de comunicar bien 7.3. Consejos para desarrollar habilidades de liderazgo innovador en creación de redes creativas 7.4. ¿Qué te ofrece la UMH y tu entorno próximo?	57

08	Habilidad de Observación	64
	8.1. ¿Cómo puedo descubrir qué me gusta?	
	8.2. Consejos prácticos para desarrollar las habilidades de observación	
	8.3. Herramientas para promover la observación: El mapa de empatía	
09	Habilidades de cuestionamiento	71
	9.1. Consejos para desarrollar habilidades de cuestionamiento	
	9.2. Dinámica: Creencias limitantes (las palabras no son inocentes)	
	9.3. Técnica The question formulation technique (QFT)	
10	Habilidades de asociación	77
	10.1. Técnica SCAMPER	
	10.2. RICE – Esquema de las cuatro acciones	
	10.3. Los 5 porqués	
	10.4. El diagrama de Ishikawa	
	10.5. El círculo cromático	
	10.6. Algunos consejos que pueden ser útiles para recrear la asociación	
	10.7. Ejercicios: Random Word Generation	
	10.8. Modelo del Doble Diamante	
11	Herramientas para cuestionar en red	94
	11.1. Ronda rápida de ideas	
	11.2. Brain-writing	
	11.3. Rompehielos	
	11.4. Desafíos	
12	Herramientas Digitales	100
	12.1. ¿Conoces estas herramientas?	
	12.2. ¿Cuál es mi nivel de competencias digitales?	
13	Evaluar y seleccionar las ideas para innovar	105
14	¿Cómo gestionar la innovación?	106
15	Conclusiones	107
16	Bibliografía	108

OBJETIVOS

01

Impulso de la Cultura de la Innovación en el Alumnado Universitario

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo y la financiación de la **Generalitat Valenciana**, a través de la **Consellería de Innovación, Universidades, Ciencia y Sociedad Digital**, y pretende ser una herramienta para impulsar la cultura de la innovación en el estudiantado universitario.



Creatividad versus Innovación

La creatividad y la innovación están muy unidas.

Desde una perspectiva más académica y también más empresarial, la creatividad es la antesala de la innovación.

Pongamos un ejemplo. Una obra de arte puede ser original, pero puede no gustar a nadie, eso la convierte, si bien en un acto original, en algo carente de un componente innovador. Es decir, la parte innovadora ocurre cuando a la persona espectadora o

usuario le aporta valor. Para ser innovadores tenemos que transmitir y aportar algo a las personas.

La innovación es la capacidad de crear valor (mejora, gusta, ayuda, soluciona, interesa, facilita, resuelve, aporta, sorprende y agrada).

- Tiene que introducirse de una forma diferente a la convencional.
- Resolver problemas.
- Generar oportunidades.

Tenemos que ser personas innovadoras para aportar más valor, y podemos serlo en cualquier ámbito.

El objetivo de este libro es conocer las metodologías y las herramientas para el desarrollo de la competencia en innovación.

En los últimos años, las organizaciones han utilizado el término competencia para describir las características humanas que identifican los comportamientos de los empleados cuando realizan su trabajo con alto desempeño.

¿Y cómo definimos las competencias profesionales?

Las competencias profesionales son el conjunto de recursos personales que entran en juego en la ejecución de una determinada actividad laboral. Estamos hablando de habilidades, conocimientos, destrezas y comportamientos.

Podemos destacar algunas de ellas a modo de ejemplo: innovación, liderazgo, orientación al logro, planificación, búsqueda de recursos, autoconfianza, autocontrol, empatía orientación al cliente, creatividad, capacidad analítica, etc...

Pero antes de empezar, debemos precisar qué es la innovación.

El concepto de innovación ha ido evolucionando a lo largo de los años.

“Innovar es utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos, que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado” (Manual de Oslo, 1997).

La innovación es la capacidad para anticiparse a los problemas, promover el cambio y buscar oportunidades de mejora permanente. Se ha convertido en una de las competencias clave para las empresas ya que nos permite hacer frente al entorno cambiante en el que vivimos.

Este concepto suele estar asociado a productos, pero también puede darse a nivel de tecnología, procesos, servicios, gestión y marketing. Lo importante es que la innovación mejora la eficiencia, la productividad y el rendimiento empresarial.

Según el Foro de Empresas Innovadoras (FEI)¹, la formación continua en el proceso innovador es clave y garantiza además de la actualización de conocimientos, la empleabilidad.

¹Asociación sin ánimo de lucro cuyo objetivo es impulsar la cultura innovadora en el tejido empresarial.

02 ¿QUÉ ES LA EMPLEABILIDAD?



Desde 1997 el Observatorio Ocupacional de la Universidad Miguel Hernández de Elche, se encarga de aumentar el nivel de empleabilidad de sus estudiantes y colectivo alumni, pero ¿qué es la empleabilidad?

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT)², la empleabilidad es **«la aptitud de la persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional»**.

“La empleabilidad es la posibilidad que tienes de encontrar trabajo o mejorar tu posición, si ya lo tienes”

Es un concepto clave hoy en día para la supervivencia profesional. Es aconsejable contar con una elevada empleabilidad pensando en la empresa, en la que se trabaja o queremos trabajar, y en las nuevas exigencias del mercado laboral, puesto que cada vez abundan menos los contratos “de por vida” y hay que contar con la mejor preparación posible para enfrentarnos a la evolución experimentada.

² Es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

Así qué,

¿cómo podemos aumentar nuestra empleabilidad?

Esta aumenta si:

- **Tienes una actitud positiva:** La actitud positiva estimula al cerebro, aumenta los niveles de energía y te mantiene más alerta y concentrada/o, lo cual ayuda a que realices tus tareas en un menor tiempo y tu desempeño sea mejor durante el día. Una actitud positiva te ofrece bienestar, felicidad y reduce el estrés.
- **Tienes creencias potenciadoras:** Las creencias potenciadoras son las que te ayudan a avanzar hacia un objetivo. Son creencias que impulsan a crecer, a potenciar lo mejor de cada cual y a cumplir las metas propuestas.
- **Eres optimista:** Con una actitud más positiva alcanzarás tus logros, aunque no sea en el primer intento. No lo concebirás como un fracaso o un esfuerzo en vano, sino como una carrera de fondo donde, tanto las victorias como los fracasos son parte imprescindible del camino a la meta.
- **Te formas y actualizas conocimientos.** Reforzarás tus capacidades y la aptitud para encontrar, crear, conservar y enriquecer un trabajo.
- **Amplías tu red de contactos profesionales:** El networking implica construir un círculo social con personas con las que se puede emprender negocios o conseguir oportunidades de trabajo. Es indispensable para desarrollar tu carrera profesional.
- **Te haces más visible:** Ser visible es fundamental, porque muchos/as reclutadores/as o profesionales que necesitan ampliar personal están siempre localizando talento por todas las vías posibles.

Desde el Observatorio Ocupacional podemos ayudarte a mejorarla, ya sea con el objetivo de encontrar un trabajo, o para progresar profesionalmente.

2.1. ¿Conoces el Observatorio Ocupacional?

Es el servicio de la Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche, cuya misión es aumentar tu nivel de empleabilidad a través de herramientas como prácticas en empresas, bolsa de trabajo, formación en competencias y habilidades profesionales, información sobre la dinámica del mercado laboral, orientación personalizada o promoción del emprendimiento. Entre sus funciones encontramos:

- **Gestión de las prácticas de los estudiantes**, gracias a multitud de convenios de colaboración con empresas e instituciones.
- **Promoción de las relaciones universidad-empresa** a través de convenios de cooperación educativa, de la bolsa de trabajo y de las Jornadas de Empleo.
- **Realización de informes sobre el mercado laboral**: necesidades, inserción laboral de titulados de la UMH, etc.
- **Organización de actividades para facilitar la búsqueda de empleo** en los distintos campus y asesorar al estudiantado y colectivo **alumni** en la búsqueda activa de empleo.
- **Gestión de las redes de contactos empresariales**, con el doble propósito de promocionar las prácticas en empresas para estudiantes y contratos de trabajo para recién titulados/as.
- **Fomentar el emprendimiento**, formar, informar y asesorar a los estudiantes para la creación de empresas, además de tramitar la presentación de sus planes de empresa a diferentes premios y concursos como el Certamen Innova-emprende³.

³Innova-Emprende es el certamen de ideas empresariales que organiza el Programa de Emprendedores Universitarios (PEU) del Observatorio Ocupacional, y que está abierto a toda la comunidad universitaria de la UMH: estudiantes, titulados y personal.



En el Observatorio te podemos ofrecer actividades para adquirir experiencia profesional, conocer qué te gusta o no te gusta, contactos para ampliar tu red profesional, formación en competencias y habilidades, asesoramiento en cuestión de empleo y emprendimiento, etc.

El **Observatorio Ocupacional** ofrece un acompañamiento al estudiantado desde primer curso, formando a través de talleres, eventos, concursos, etc. para así desarrollar diversas competencias blandas, realizar prácticas profesionales, vivir experiencias internacionales (como programas Erasmus o de la asociación IAESTE⁴), etc.

Puedes encontrar el **Observatorio Ocupacional** en el edificio **La Galia** del campus de Elche, y contactar con él en el correo: **observatorio@umh.es**, en la web **observatorio.umh.es** y en diversas redes sociales con el usuario **Observatorioumh**.



⁴La asociación internacional para el intercambio de estudiantes para experiencia técnica es una organización no gubernamental, independiente y apolítica que promueve un programa de movilidad internacional para la realización de prácticas profesionales para estudiantes en el marco de la cooperación Universidad-Empresa.

2.2. Formación especializada en competencias blandas (o *soft skills*)

GRÁFICO 1

Actividades de desarrollo de competencias blandas del Observatorio Ocupacional



También ofrecemos diversas acciones formativas tanto de manera presencial como online. Algunas de las que podemos destacar son:

- **Empleabilidad 2.0:** Aprende herramientas para mejorar tu candidatura, superar un proceso de selección y mejorar tu currículum y carta de presentación.
- **LinkedIn:** Sácale el máximo partido a esta red profesional, contacta con profesionales y genera oportunidades de prácticas y empleo.
- **Mentoring:** Anímate a buscar mentor/a, contacta de forma eficaz y déjate guiar en esta relación de desarrollo personal, profesional, y de emprendimiento.
- **Prácticas y Trabajo en el Extranjero:** Conoce las herramientas para realizar prácticas o trabajar en el extranjero.
- **Emprendimiento:** Conoce qué programas de emprendimiento realizamos en la UMH y cuáles son las principales claves para emprender con éxito.
- **Análisis de datos:** Conoce las herramientas básicas para trabajar con bases de datos y poder realizar análisis de estos, informes y formularios de Google.
- **Productividad:** Conoce qué herramientas y competencias digitales se recomiendan para incorporarte al mundo laboral presencial y en teletrabajo.
- **Herramientas digitales para la empleabilidad: “Google Drive, Canva y LinkedIn”:** Conoce qué oportunidades te ofrecen estas herramientas digitales para incrementar tu empleabilidad y acceder al mundo profesional.

Puedes consultar toda la oferta de actividades en el apartado “**Cursos y Jornadas**” de la web <https://observatorio.umh.es>



03

Introducción a la innovación

3.1. Test:

¿Qué tipo de persona innovadora soy?

Para comenzar a implementar la innovación debemos conocer las cualidades de las personas que forman parte del equipo de trabajo, con el fin de saber de sus habilidades e identificar en qué etapa (o etapas) del proceso es fundamental su participación. Por eso te proponemos hacer un test realizado por IDOM, una de las empresas españolas líderes en el campo de la Ingeniería, Consultoría y Arquitectura. Colabora con más de 60 universidades en cuatro continentes y forma parte de proyectos de I+D de ámbito internacional.

Este test busca identificar cuál es el perfil en un proceso de innovación, con tal de generar equipos multidisciplinares y de alto impacto dentro de la empresa.

Para ser parte activa de un proceso de innovación debemos empezar por conocer las personas que forman parte del equipo de trabajo, con el fin de conocer sus habilidades e identificar en qué etapas de la innovación es fundamental su participación.

A continuación, encontrarás un total de 20 premisas, en las cuáles debes responder (lo más honestamente posible) cómo de identificado/a te sientes. Este test no corresponde a un test de personalidad ni define un perfil estricto de una persona, si no que te dice qué tipo de innovador eres.

⁶Pensar fuera de caja es una traducción de la expresión inglesa **thinking outside the box/out the box**. Es una metáfora que significa pensar diferente, de manera no convencional o desde una nueva perspectiva.

1. ¿Estoy convencido/a de que la palabra imposible no existe y animo a mis compañeros/as a que así lo crean?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

2. ¿Estoy siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

3. ¿El pensar “fuera de la caja⁶” es lo que me caracteriza?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

4. ¿Disfruto conociendo personas y el trabajo que realizan en diferentes áreas y departamentos de la empresa?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

5. ¿Prefiero trabajar con planes de trabajo detallados y enfocado a objetos claros?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

6. ¿Cuando expongo una idea los demás me escuchan y creen en mis palabras?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

7. ¿Soy de los que piensa que “visión sin acción” no vale la pena?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

8. ¿Creo que en los cambios siempre hay oportunidades?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

9. ¿Estoy cómodo/a compartiendo con personas que tienen ideas diferentes a las mías?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

10. ¿Ser al que “nunca cogerán desprevenido” es lo que me caracteriza?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

11. ¿Disfruto haciendo prototipos, poniendo a prueba y experimentando nuevas ideas de productos, servicios o procesos con otras personas usuarias?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

12. ¿Aprender cosas nuevas y transmitir las al resto me hace sentir a gusto?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

13. ¿Busco desafíos y nuevos retos constantemente?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

14. ¿Analizo todas las posibilidades antes de tomar una decisión y cuando lo tengo claro apuesto por ello?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

15. ¿Ser la persona de las “relaciones públicas” es lo que me caracteriza?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

16. ¿Asumo riesgos con tal de hacer posible las ideas en las que creo plenamente?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

17. ¿Es fácil para mí conectar personas que sean afines o que puedan colaborar por un fin concreto dentro y fuera de la empresa?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

18. ¿Proyecto a futuro todas mis acciones y decisiones y soy una persona escrupulosa para no cometer errores?

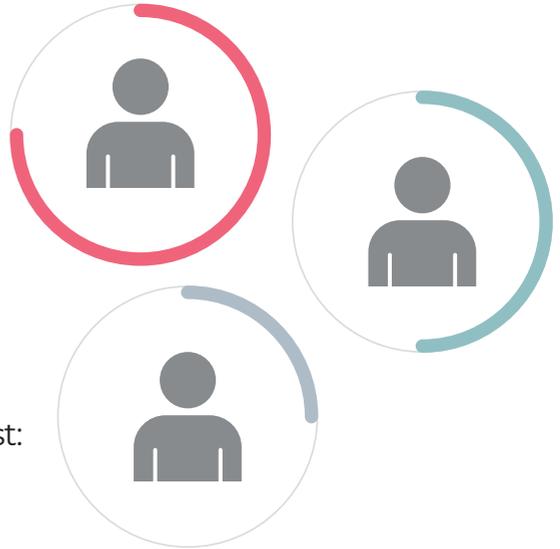
- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

19. ¿Propongo ideas originales para mejorar productos, servicios y procesos en la empresa?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

20. ¿Ser la “energía” que mueve y motiva a mis compañeros/as, es lo que me caracteriza?

- Totalmente en desacuerdo
 Parcialmente en desacuerdo
 Indiferente
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo



A continuación, te indicamos la forma de interpretar los resultados obtenidos en el test:

Mayoría de Totalmente en desacuerdo/ Parcialmente en desacuerdo:

Eres una persona facilitadora: Unes conocimientos y personas con tal de hacer posible el desarrollo de una idea. Tienes desarrollada la habilidad del pensamiento asociativo y el conocimiento amplio de diferentes temas te permite encontrar oportunidades para colaborar de manera interna y externa en pro de alcanzar objetivos trazados.

Tu rol dentro del ecosistema de innovación es ser un puente entre las personas del equipo que trabajan una idea de innovación, el conocimiento interno que pueda ser útil y el mundo exterior; serás una persona articuladora de relaciones que enriquecerá de manera positiva el desarrollo del trabajo colaborativo de metas y objetivos. La capacidad de concebir holísticamente los procesos y actividades de todo tipo, te permite tener una visión panorámica de todas las conexiones y sinergias que puedan existir dentro y fuera de la empresa.

Unos famosos facilitadores fueron los Medici, una poderosa familia de banqueros que financió a investigadores, pensadores, artistas, arquitectos y científicos que pusieron en común sus conocimientos, para dar lugar al Renacimiento y todas las innovaciones que esta época trajo consigo. En este caso los Medici fueron los facilitadores y reunieron a diferentes perfiles para unir esfuerzos y conocimientos para transformar la Italia del siglo XV.

Mayoría de **Totalmente de acuerdo/ Parcialmente de acuerdo:**

Eres una persona ejecutora: plasmas las ideas en actividades reales, eres capaz de asignar responsabilidades, hacer seguimiento a los planes de trabajo y eres fiel creyente de que el prototipado y las pruebas con las personas usuarias son necesarias para disminuir el riesgo en la implementación de la idea.

Tu rol dentro del ecosistema de innovación permitirá facilitar el análisis de las ideas de manera racional y estructurada, siendo consciente de que las ideas deben ser valoradas a partir de indicadores o análisis de tiempo, recursos, impacto y alineación con las estrategias y objetivos de la empresa. Este perfil suele ser detallista, enfocado y con gran habilidad de proyectar las ideas a futuro. Cuando estás seguro de una idea, eres un fiel defensor y acompañaras en el proceso de proyecto hasta obtener los resultados esperados.

Una famosa ejecutora fue Marie Curie, científica polaca que revolucionó al mundo a través de la teoría de la radioactividad, el descubrimiento del polonio y el radio, entre otros hallazgos que le dieron dos premios Nobel (uno en física y otro en química). Sus logros no solo se atribuyen a su conocimiento científico, sino a las pruebas, ensayos y perseverancia en el día a día para alcanzar sus metas y ser sepultada en París con los más altos honores.

3.2. REFLEXIONA...

¿En qué tipo de competencias/cualidades destacas?

⁷ El Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) fue un organismo público de investigación italiano, supervisado por el Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales con sede en Roma. Desde el 1 de diciembre de 2016 ISFOL se ha transformado en INAPP, el Instituto Nacional de Análisis de Políticas Públicas.

Es importante que conozcas las competencias y habilidades que posees y las que se requerirán en el puesto de trabajo que deseas y al que quieres optar. Hay una serie de habilidades blandas que te van a ayudar mucho en cualquier tipo de trabajo y tarea que desarrolles. Según el modelo ISFOL⁷ (Instituto para el Desarrollo y la Formación Profesional de los Trabajadores) hay tres tipos de competencias.

- **Las competencias de base.** Son todos aquellos conocimientos básicos que permiten que una persona pueda acceder a un determinado tipo de formación o empleo. Se trata del “mínimo” que debe tener una persona en relación a ciertos conocimientos, para poder postularse a una formación o trabajo.
- **Las competencias técnicas.** Este tipo de competencias forman parte normalmente de la descripción de puestos de trabajo y de las ofertas de empleo que se publican. Debes analizar bien cómo desarrollar esas competencias mediante másteres o cursos de postgrado u otra formación especializada. Dependiendo de si estudiaste matemáticas, ingeniería informática, telecomunicaciones, ingeniería mecánica, etcétera, podrás especializarte para optar a aquellos puestos más demandados por las empresas. También puedes desarrollar esas competencias profesionales mediante grados superiores de formación profesional.
- **Las competencias transversales.** Son todas aquellas habilidades y aptitudes que hacen que una persona desarrolle de forma eficaz su labor profesional; estas competencias son de aplicación en cualquier profesión y se adquieren en diferentes contextos (laborales o no). Las competencias transversales más valoradas y requeridas por las organizaciones según un estudio de Euroforum⁸ son:

- Capacidad de resolución de problemas
- Capacidad de organización del trabajo
- Responsabilidad en el trabajo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Autonomía y proactividad
- Relación interpersonal
- Capacidad de iniciativa
- Capacidad de innovación.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Resistencia a la presión

Aunque tu trabajo y perfil sea muy técnico, tener y desarrollar estas competencias te ayudará enormemente y completará tu perfil profesional y lo hará más versátil y polivalente.

⁸El Centro Europeo para el Desarrollo de la Empresa es una institución española de formación permanente de alta dirección y foro de encuentros.

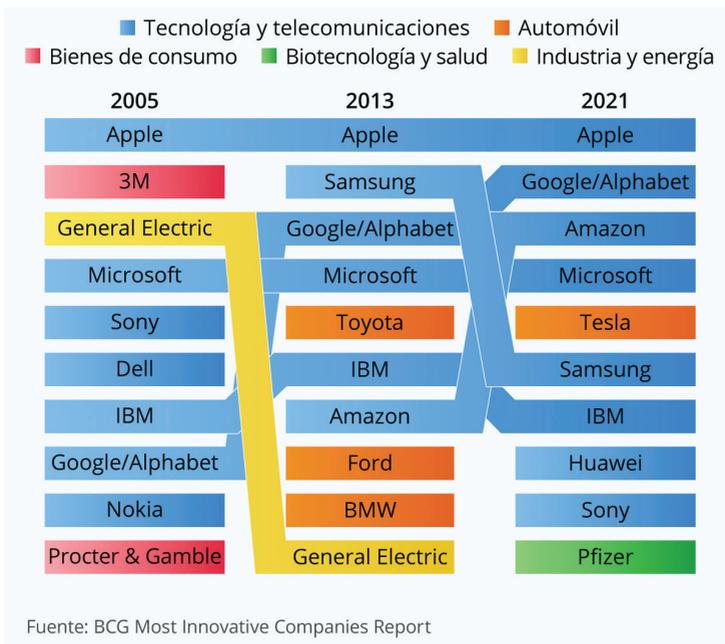
3.3. REFLEXIONA...

¿Qué tipos de empresas crees que destacan en innovación?

Evolución del ranking de las empresas más innovadoras desde 2005 hasta 2021:

GRÁFICO 2

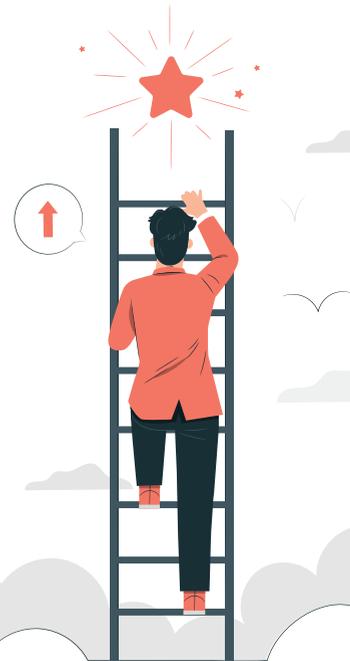
“Evolución de las empresas más innovadoras 2005-21”



3.4. Las 10 características de las personas emprendedoras de éxito

Son varios los elementos que suelen darse en las personas emprendedoras. Y por supuesto, no son únicamente 10, pero si tuviéramos que destacar algunos de ellos, serían los siguientes:

1. **Orientación al logro.** ¿Consideras que los pequeños logros ayudan a conseguir grandes objetivos?
2. **Iniciativa.** ¿Potencias hábitos que te facilitan la toma de decisiones?
3. **Creativo e innovador.** ¿Tratas de encontrar la ventaja competitiva de tu empresa?
4. **Afán de superación y aprendizaje.** ¿Piensas que lo sabes todo?
5. **Intuición y visión de futuro.** ¿Analizas el mercado y tu proyecto desde una visión de conjunto atendiendo a cualquier modificación que pueda afectar?
6. **Adaptación al cambio.** ¿Te rodeas de personas creativas y con formación variada? ¿Analiza las tendencias sociales?
7. **Resistencia al fracaso.** ¿Anotas y analizas las causas del fracaso para poderlas evitar en un futuro?
8. **Mantener las emociones bajo control.** ¿Eres un excelente negociador? ¿Mantienes la sonrisa en las negociaciones?
9. **Liderazgo.** ¿Eres capaz de dirigir y motivar a otras personas? ¿Eres un buen comunicador con capacidad de resolución?
10. **Seguridad en sí mismo.** ¿Tomas decisiones con seguridad?



Fuente:
<https://www.eude.es/blog/10-caracteristicas-del-buen-emprendedor/>

Fuente: BCG Most innovative Companies Report :
<https://www.statista.com/chart/24645/ranking-of-the-most-innovative-companies-over-time/>

GRÁFICO 3

“Empresas más innovadoras en 2021”

The 50 Most Innovative Companies of 2021

Rank: 1–10

- 1 Apple
- 2 Alphabet
- 3 Amazon
- 4 Microsoft
- 5 Tesla
- 6 Samsung
- 7 IBM
- 8 Huawei
- 9 Sony
- 10 Pfizer

Rank: 11–20

- 11 Siemens
- 12 LG
- 13 Facebook
- 14 Alibaba
- 15 Oracle
- 16 Dell
- 17 Cisco
- 18 Target
- 19 HP
- 20 Johnson & Johnson

Rank: 21–30

- 21 Toyota
- 22 Salesforce
- 23 Walmart
- 24 Nike
- 25 Lenovo
- 26 Tencent
- 27 Procter & Gamble
- 28 Coca-Cola
- 29 Abbott Labs
- 30 Bosch

Rank: 31–40

- 31 Xiaomi
- 32 IKEA
- 33 Fast Retailing
- 34 Adidas
- 35 Merck & Co.
- 36 Novartis
- 37 Ebay
- 38 PepsiCo
- 39 Hyundai
- 40 SAP

Rank: 41–50

- 41 Inditex
- 42 Moderna
- 43 Philips
- 44 Disney
- 45 Mitsubishi
- 46 Comcast
- 47 GE
- 48 Roche
- 49 AstraZeneca
- 50 Bayer



Fuente: Fuente: BCG Most innovative Companies Report
<https://www.bcg.com/publications/2021/most-innovative-companies-overview>

Tres de cada cuatro
empresas afirman
que la innovación es
una prioridad.

Solo el **20%**
de los negocios
están preparados
y equipados para
innovar.



Extraído de:
<https://www.esquiremag.ph/money/movers/the-most-innovative-companies-of-2021-a00304-20210419>

3.5. Generación de ideas: Flor de Loto.

El japonés **Yasuo Matsumura**⁹ creó la herramienta denominada Flor de Loto para establecer de una forma gráfica las asociaciones mentales que se hacen para llegar a ideas creativas, mediante la conexión de múltiples conceptos, compilando información y realizando su análisis desde un tema central hacia afuera, sembrando a la flor de loto.

- Es una técnica que puede aplicarse a nivel grupal o que puede realizar una sola persona, aplicándola en múltiples temas y con amplios beneficios.
- Se asemeja a un **brainstorming** (lluvia de

ideas) pero de una forma esquematizada y ordenada.

- Trata de analizar el problema por sus causas más cercanas, pero pueden incluirse y alejarse cuanto se quiera para no tratar de dejar puntos por fuera.
- Es una eficaz técnica para resolver problemas y encontrar nuevas alternativas.
- Estimula la inteligencia colectiva. Es un método muy útil no sólo para la creatividad, sino también para buscar soluciones a problemas cotidianos, donde muchas veces no se llega a una solución por ausencia de visión.

GRÁFICO 4

“Ejemplo de Flor de Loto”

6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	F	4	2	C	4	2	G	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8
6	3	7	F	C	G	6	3	7
2	B	4	B	X	D	2	D	4
5	1	8	E	A	H	5	1	8
6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	E	4	2	A	4	2	H	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8

El tema, idea o problema central (**X**) lleva a otras que se convierten en sí mismas también en centrales (**A, B, C, D, E, F, G, H**) – SUBDIAGRAMAS -, y estas a su vez, despliegan nuevos temas o ideas (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8).

Las posiciones de las acciones o ideas denotan prioridad o importancia, con el fin de establecer las rutas de solución.

La A será, más importante que la B y sucesivamente; además, las más cercanas a la raíz tendrán mayor prioridad o importancia: A, B, C y D serán más importantes que E, F, G y H.

Así, si necesita corregir una acción, se comenzará con la más urgente o de mayor prioridad: **Acción A -> Subacción: 1**

⁹ Presidente de Clover Management Research (Chiba, Japón)

**PASO
1**
Tener presente el eje o tema principal

- Tema cotidiano (personal): compra de un automóvil.
- Tema relevante en una empresa (profesional): crear un nuevo producto.

X	COMPRA AUTO	NUEVO PRODUCTO
---	----------------	-------------------

**PASO
2**
Definir cuáles son las acciones primarias asociadas

Al tener claro cuál es nuestro tema central, debemos ahora buscar ocho palabras, acciones, aplicaciones o ideas clave relacionadas que nos ayuden a desarrollar el tema y buscar soluciones. Las acciones A, B, C y D están más próximas a la raíz, por tanto, tendrán más prioridad e importancia sobre las E, F, G y H.

GRÁFICO 5
“Ejemplo de Flor de Loto 2”

F	C	G	Garantía	Tipo de combustible	Equipamiento espacio	Temperatura	Textura	Color
B	X	D	Nuevo o usado?	COMPRA AUTO	Presupuesto para compra	Sabor	NUEVO PRODUCTO	Empaque
E	A	H	Facilidad de repuestos	Marca	Sistema de seguridad y frenos	Oxidación	Ingrediente especial	Precio

NOTA: No necesariamente tienen que llenarse los ocho campos, puede trabajarse con menos ideas, pero cuantas más ideas se vinculan, mejores resultados se obtendrán.

**PASO
3**
Desarrollar subdiagramas

Utilizando las ideas de la A a la H como nuevas ideas centrales, vinculamos a cada una un máximo de 8, tal y como se desarrolló el tema principal.

- Intenta pensar en las nuevas ideas que implica cada subdiagrama.
- Trata de obtener todas las ideas como puedas.
- Repite este paso para cada uno de los subsistemas o ideas obtenidas.

GRÁFICO6
“Ejemplo de Flor de Loto 3”

6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	Temperatura	4	2	Textura	4	2	Color	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8
6	3	7	Temperatura	Textura	Color	6	3	7
2	Sabor	4	Sabor	NUEVO PRODUCTO	Empaque	2	Empaque	4
5	1	8	Oxidación	Ingrediente especial	Precio	5	1	8
6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	Oxidación	4	2	Ingrediente especial	4	2	Precio	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8

Flor de loto: *Ejercicio*

¿Cómo conseguir que la empresa donde trabajas destaque en redes sociales?

1. Anotamos en el centro de la tabla una palabra esencial sobre las redes sociales (RRSS) de la empresa, que nos guste, o sintetice nuestra idea principal.
2. A su alrededor, ponemos 8 palabras o ideas relacionadas con esa primera idea. Ya tenemos la primera tabla de 3x3 (la tabla central).
3. Cada una de esas 8 palabras relacionadas con la principal, la colocamos en la parte central de las otras 8 tablas.
4. Alrededor de esas palabras, vamos anotando otras que se relacionen, o nos vengan a la cabeza.
5. De una manera sencilla, surgen 80 ideas relacionadas con la primera.

GRÁFICO7

“Ejemplo de Flor de Loto 4”

	F			C			G	
			F	C	G			
	B		B	X	D		D	
			E	A	H			
	E			A			H	

Flor de Ioto: *Resumen*

- Es una técnica de creatividad muy concreta para expandir ideas e interrelaciones posibles comenzando de un proyecto o palabra en mente.
- Es utilizada como una técnica de soluciones creativas para problemas exigentes.
- Con esta herramienta podemos visualizar fácilmente un mapa de posibles causas problema o posibles soluciones, dirigiéndonos a abordarlos por prioridades. Podemos resolver problemas “viejos” con ideas “nuevas”.
- Es una herramienta que de forma gráfica ejemplifica claramente las asociaciones mentales para llegar a conceptos creativos, a través de la asociación de múltiples conceptos.
- Se basa principalmente en el potencial creativo de cada uno.
- El problema u objeto de estudio se estructura de forma que se organiza y reduce el pensamiento a un número de resultados clave limitado, permitiendo ser más intuitivo que desarrollando otros métodos de creación de ideas.
- Tener mente abierta ante cualquier propuesta, la solución puede estar donde menos se espera.

04

¿Qué es la capacidad de innovación?

Muchas veces pensamos que innovar se refiere a crear nuevos productos, pero en muchas ocasiones consiste en realizar algún cambio en el producto que lo convierta en más atractivo para el público actual.

La empresa Kellogg's¹⁰ en su día trató la manera de innovar en sus paquetes de cereales utilizando métodos como la Flor de Ioto o el Brainstorming llegó a la creación de las barritas de cereales que hoy en día son el producto más vendido de la marca. Kellogg's asoció la palabra movilidad a sus cereales, ya que una caja y un cuenco son difíciles de transportar y llegaron al concepto de barritas.



¹⁰ Compañía multinacional agroalimentaria estadounidense. Elabora principalmente alimentos para el desayuno, cereales y galletas.

4.1. La Innovación como herramienta.

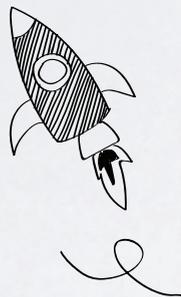
¿Qué es la capacidad de innovación?

La competencia en innovación está estrechamente relacionada con la capacidad para proponer y aplicar ideas creativas, para resolver problemas, capacidad de crear y mantener conexiones de trabajo.

El concepto de innovar es multidimensional y a veces complejo. Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto. Esto implica que innovar es ir contra la rutina, y por eso es una actividad que tiene que enfrentarse a obstáculos y resistencias de individuos y organizaciones.

Se utiliza más en contextos de negocios, para referirse a la aplicación exitosa de la creatividad dentro de una organización.

Se requiere la implementación de la idea creativa, su realización y requiere de otras características como la perseverancia, habilidades sociales, asumir riesgos, etc. Todo ello dentro de un entorno facilitador.





4.2. Comportamientos presentes en una cultura innovadora



Nuestros comportamientos, nuestras relaciones con los demás y con nuestro entorno definen nuestro carácter y nuestra personalidad. De ello depende muchas veces cómo nos enfrentamos a los desafíos de la vida diaria, ya sea a nivel universitario, profesional o simplemente, social. Por ello, tienen una gran relevancia tus acciones diarias, ya que ellas definirán lo que eres.

Hemos recabado **10 comportamientos de la cultura innovadora** para que los practiques y crees hábitos de vida y comportamientos innovadores:

1. Tolerancia al fracaso, pero con intolerancia por la incompetencia.

Debemos enfrentarnos al fracaso, ya que es una parte fundamental de nuestra vida. Lo importante es aprender de los errores para no volver a cometerlos y mejorar como personas y como profesionales, pero sin llegar a caer en el error de pensar que si siempre fracaso es normal o no pasa nada. Los fracasos nos deben hacer personas más fuertes y competitivas. Si simplemente cometemos errores por no esforzarnos lo suficiente, se convierte en incompetencia.

2. Disposición a experimentar, pero con una alta disciplina.

Una persona con una mentalidad innova-

dora no dejará de experimentar para encontrar otras soluciones, pero no por ello significa que no llevemos un orden. Hay que ser constante y disciplinado/a, pero al mismo tiempo flexible para poder experimentar nuevas vías de desarrollo.

3. Tener sinceridad sin ser personas irrespetuosas.

No debemos tener miedo a dar nuestra opinión, ya que muchas veces puede ser que nuestro punto de vista sea el que da la solución a un problema estancado, pero sin caer en el error de ser irrespetuoso/a o que ello nos afecte psicológicamente. Debemos ser seguros en nuestros pensamientos y valores, respetando la opinión de los demás y aporsas ideas.



ideas



4. Colaboración, pero con responsabilidad individual.

La colaboración hoy en día es un pilar fundamental y más aún si hablamos de innovación, donde la cooperación y las sinergias nos ayudan a avanzar día a día, pero sin dejar de lado nuestras responsabilidades individuales. ¿Cuántas veces te ha pasado que estás en un grupo de trabajo de clase y alguien no ha entregado su parte? Debemos ser conscientes de nuestras responsabilidades, ya que si algún eslabón de la cadena falla, el trabajo y el esfuerzo no habrá valido la pena.

★ 5. Liderazgo transformacional.

Cuando se trata de liderar, hay que tener flexibilidad y empatía con el resto de las personas, pero al mismo tiempo hay que instaurar unas pautas de actuación y establecer una guía de ruta para que todo el conjunto funcione ordenadamente, pero siempre dando pie a la imaginación y la experimentación por parte del grupo.

6. Una cultura innovadora necesita espacios de confianza.

Hay que tener confianza en los compañeros para que la experimentación y la innovación se puedan desarrollar de forma apropiada. No hay que convertirse en policía o guardia para que nuestro equipo dé el 100%, hay que ser un bloque, con confianza y respeto.

7. Construye relaciones con personas diferentes en entornos diferentes.

Si de algo nos sirve relacionarnos es para

crear pensamientos y experiencias nuevas, por lo que cuanto más diferentes sean las personas con las que nos relacionemos y más diversas las ubicaciones en las que lo hagamos, más nos enriqueceremos, tanto personal como profesionalmente.

8. Incrementa la frecuencia de tus conversaciones de valor e incentiva que estas se produzcan a tu alrededor.

Este punto va un poco ligado al anterior, ya que gracias a la diversidad de personas con las que nos relacionemos, estas conversaciones nos darán un valor añadido y una experiencia más plena de cara a nuestro desarrollo.

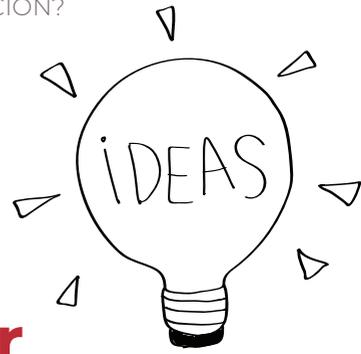
9. Hazte preguntas sin dar respuestas, cuestionatelo todo y piensa que no siempre tienes la razón.

Una parte fundamental de la cultura innovadora es cuestionarlo todo, siempre intentando hacer preguntas a todo lo que nos rodea para tratar de dar unos enfoques diferentes y teniendo una mente abierta, ya que por muy bien estructuradas que estén nuestras respuestas o nuestros argumentos, no por ello tienen que ser 100% válidos.

10. Deja espacio a la intuición.

No siempre vamos a tener respuesta a todas las preguntas que se nos planteen en el día a día, pero un buen ejercicio de innovación es intentar intuir muchas de estas cuestiones, ya que agilizará nuestra mente a la hora de tomar decisiones o resolver ciertos problemas.





4.3. El modelo del ADN del innovador

La siguiente imagen nos muestra los principales beneficios que la innovación puede brindar a las empresas y organizaciones:

GRÁFICO 8

“Beneficios que aporta la innovación a las empresas”



5 BENEFICIOS QUE APORTA A LA EMPRESA



4.4. Ejercicio: Cambio de cuaderno

Puedes imaginar una situación común en la empresa/organización en la que has hecho prácticas o en la que trabajas. Durante la próxima reunión de equipo debes sacar un bloc de notas y dividir una de sus páginas en blanco en tres columnas, cada una para una pregunta.

• **¿Cuál es la práctica existente / la receta para el éxito / la forma en que siempre hemos actuado en nuestra organización?**

Anota tus pensamientos en la columna de la izquierda, incluidas las creencias o suposiciones clave que subyacen en la práctica. Luego mira críticamente cada una de las acciones y pregúntate si alguna está a punto de volverse obsoleta.

• **¿Qué cambios en el mercado, fuerzas externas o tecnologías podrían amenazar los elementos de nuestro status quo operativo?** Enuméralos en la columna central.

• **¿Qué podemos hacer con respecto a estas interrupciones inminentes que has descubierto?** Para cada una, usa la columna de la derecha para anotar alguna acción preventiva que podrías tomar. A veces, querrás modificar una práctica existente para que sea "a prueba de interrupciones". Otras veces deberás desecharla y comenzar desde cero.

Para practicar esta técnica puedes utilizar una tabla como la siguiente:

Práctica existente/receta para el éxito/forma en la que hemos actuado siempre	Cambios en el mercado/ fuerzas externas / tecnologías que amenazan el status quo	¿Qué podemos hacer al respecto?

4.5. ¿Para qué sirve la Innovación?

El modelo del ADN del innovador de Jeff H. Dyer, Hal B. Gregersen y Clayton M. Christensen, incide sobre la innovación disruptiva para mostrar cómo se pueden desarrollar las habilidades necesarias que permitan consolidar con éxito cualquier proyecto, desde la concepción de una idea hasta su culminación.

Los autores de *EL ADN del Innovador* estudiaron durante ocho años el perfil de 25 líderes innovadores y han entrevistado sobre el tema a 3.000 ejecutivos y a más de 500 innovadores de empresas como Amazon, Google, eBay y Apple.

Como curiosidad os vamos a adjuntar el cuestionario que mandaban los autores del libro para realizar su estudio:



IMAGEN 1

Portada del libro,
EL ADN del Innovador



	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
A menudo mis ideas o perspectivas divergen radicalmente de las perspectivas de otros					
Suelo plantear preguntas que ponen en duda el status quo.					
Las nuevas ideas se me suelen ocurrir cuando observo cómo la gente interactúa con productos y servicios.					
Suelo encontrar soluciones o problemas recurriendo a soluciones o ideas desarrolladas en otros sectores, áreas o disciplinas.					
Experimento con frecuencia para crear nuevas maneras de hacer las cosas.					
Hablo regularmente con distintos grupos de personas para encontrar y pulir nuevas ideas.					
Asisto a conferencias para conocer a gente nueva y entender qué tipo de problemas afronta.					
Busco activamente nuevas tendencias emergentes leyendo libros, artículos, revistas, blogs ...					
Pregunto a menudo "qué pasaría si..."					
Observo regularmente las actividades de clientes, proveedores y otras organizaciones para conseguir nuevas ideas.					
Suma puntuaciones	5x:	4x:	3x:	2x:	1x:
TOTAL					

Los autores, entre otras, apuntan las siguientes conclusiones:

- La creatividad y la innovación son prioritarias para el desarrollo del talento de los empleados.
- La innovación es una prioridad clave para las compañías.
- La creatividad y la innovación son esenciales para tener éxito en el mundo laboral.

Tras su investigación los autores concluyen que existen 5 habilidades clave que utilizan los líderes innovadores: Asociar, Cuestionar, Observar, Trabajar en Red y Experimentar.

Dyer, Gregersen y Christensen apuntan hacia 5 habilidades clave para desarrollar la innovación.

• HABILIDAD 1

ASOCIAR

Es la habilidad de conectar de manera exitosa preguntas, ideas o problemas de diferentes áreas de conocimiento; es la parte central de lo que los autores llaman el "ADN de los Innovadores". Mientras más diversos sean nuestros conocimientos y experiencias más conexiones puede establecer nuestro cerebro y disparar así un mayor número de asociaciones. Como ha observado Steve Jobs¹¹ en repetidas ocasiones "La creatividad es conectar cosas". Alrededor de este eje central de asociación, giran los 4 patrones de acción (Asociar, Observar, Experimentar y Trabajar en Red) que

permiten cultivar nuevos temas para la generación de ideas.

• HABILIDAD 2

CUESTIONAR



Los innovadores constantemente se hacen preguntas que retan al sentido común. Hace más de 50 años, Peter Drucker¹² describió el poder de las preguntas provocativas "El trabajo importante y difícil nunca es encontrar las respuestas correctas; es encontrar la pregunta correcta."

Para preguntar de manera efectiva, según los autores del ADN Innovador, los innovadores hacen lo siguiente:

1. Preguntan el "¿Por qué?", el "¿Por qué no?" y "¿Qué pasaría si...?". La gran mayoría de los gerentes y directores se enfocan en entender cómo hacer que los procesos existentes (el status quo) sean un poco más eficientes. Los Emprendedores Innovadores, al contrario, ponen a prueba los supuestos y las hipótesis de partida.
2. Imaginan lo opuesto. De acuerdo a lo que comenta Roger Martin¹³ en su libro **The Opposable Mind**, las personas innovadoras tienen "la capacidad de mantener dos ideas diametralmente opuestas en sus mentes". A los innovadores les gusta jugar al "abogado del diablo".
3. Aceptan y acogen las restricciones de recursos. La mayoría de nosotros nos im-

¹¹ Empresario, diseñador industrial, magnate empresarial, propietario de medios e inversor estadounidense. Fue cofundador y presidente ejecutivo de Apple y máximo accionista individual de The Walt Disney Company.

¹² Consultor y profesor de negocios, tratadista austriaco, y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX.

¹³ Exdecano de la Escuela de Administración de la Universidad de Rotman (Toronto).



ponemos restricciones en nuestro pensamiento solamente cuando efectivamente tenemos que convivir con limitaciones reales en el mundo real. Algunos de los CEOs entrevistados por los autores comentan que han planteado a sus empleados y se han planteado a ellos mismos preguntas sobre situaciones hipotéticas de carencia de recursos específicos y sobre cómo resolverían los problemas sin esos recursos.

• HABILIDAD 3

OBSERVAR

Los ejecutivos enfocados al descubrimiento producen ideas de negocio no comunes a través de observar situaciones y fenómenos del día a día (comunes). Lo hacen observando particularmente el comportamiento de potenciales clientes. Actúan como antropólogos o científicos sociales.

• HABILIDAD 4

TRABAJAR EN RED

A diferencia de la mayoría de los ejecutivos -quienes establecen relaciones para acceder a recursos, venderse a sí mismos o a sus compañías- los emprendedores innovadores se relacionan con personas con diferentes tipos de ideas y de perspectivas para extender sus propios ámbitos de conocimiento. En este sentido, se esfuerzan en conocer lugares y personas de diferentes países para observar nuevas formas de vida. Así mismo, tienden a asistir a conferencias y foros de generación de ideas.

• HABILIDAD 5

EXPERIMENTAR

Los Emprendedores Innovadores activamente prueban sus ideas a través de la creación de prototipos y el lanzamiento de pilotos.

■ ¿Cómo podemos implementar el ADN Innovador en una organización?

La tendencia de las organizaciones es ser líquidas¹⁴ al principio, y a solidificarse¹⁵ con el paso del tiempo. Aquí es donde entra el **ADN Innovador**, donde descubrimos que en una organización debe haber dos actitudes, cuatro habilidades y una capacidad, que permitan a las organizaciones ser realmente innovadoras.

1. **Asumir riesgos.** “Si no te mojas el culo, no pescarás peces”.

Es evidente que, para iniciar un proceso de transformación organizacional como el que implica la innovación, es necesario contar con un o una líder que visualice la necesidad de cambio.

2. **“Coraje para retar el statu quo. Los buenos líderes deben tener alguien al lado que les diga todo lo que hay que cambiar”.**

Para que el o la líder pueda empujar el cambio, debe tener cuidado de las dos ruedas de la bicicleta o dilema de la persona inno-

¹⁴ Una empresa con una organización líquida es aquella en la que su estructura es flexible y horizontal. La jerarquía está menos marcada que en una empresa tradicional. Normalmente, están formadas por equipos multidisciplinares que trabajan por proyectos y se disuelven una vez alcanzados los objetivos.

¹⁵ Una empresa sólida es aquella en la que su estructura y jerarquía está bien marcada.

vadora (es decir, de la explotación de los productos actuales y de la gestión de la organización), y al mismo tiempo, acompañar al equipo que debe liderar el cambio. En este espacio necesitamos una persona, que llamaremos “electrón libre”, que sea capaz de decir abiertamente todo lo que hay que cambiar, de enfrentarse al equipo directivo, de tambalear la estructura, y desafiar el statu quo.

Sin ese electrón libre, podemos hacer muchos esfuerzos para innovar, que el statu quo se encargará de parar los proyectos innovadores, o en todo caso, de hacer que terminen en pequeñas innovaciones incrementales.

Es muy importante que este electrón libre esté junto al líder, que tenga acceso directo para generar cambios estructurales que faciliten el **flow**.

Este electrón libre debe ser capaz de asumir riesgos. Nadie puede garantizar el éxito de un proyecto de innovación, pero sí su aprendizaje, y los resultados llegan después de hacer muchas pruebas. Este electrón libre asume riesgos, pero el líder que confía en

él, y también el equipo de pioneros que se apuntan a hacer proyectos de innovación. Así que, se tiene que cambiar la cultura de la organización, hacer ver que el fracaso de un proyecto es aprendizaje, y que hay que reconocerlo como una manera de motivar, mover y hacer crecer el equipo.

Para que sea efectivo, es necesario que el o la líder se rodee de personas con habilidades para innovar. ¿Y cuáles son las habilidades que debe tener una persona innovadora?

3. Habilidades: equipo innovador

Al principio, se crea un equipo innovador y se potencian sus habilidades, sin haber hecho el paso previo de encontrar el electrón libre de la organización, y haber trabajado el cambio de la organización con la dirección.

Encontrar personas con ganas de innovar dentro de las organizaciones es la parte más fácil y agradecida. ¡Y las hemos encontrado en todos los sectores y tipos de empresa! Eso sí, en estos equipos debe haber camino por recorrer y liderazgo para generar valor.



CONSEJOS PARA CREAR UN EQUIPO CON ADN INNOVADOR

Aquí tenéis 4 consejos que os serán útiles para crear un buen equipo con este ADN tan importante:

- **En primer lugar, evitamos la figura del Superman o Superwoman.** La mejor estrategia es tener un equipo con diferentes habilidades.
- **En segundo lugar, la pieza clave es el electrón libre.** Una persona que sea capaz de desafiar el statu quo, con acceso a dirección general, que puede cambiar las estrategias y decisiones del equipo directivo.
- **En tercer lugar, dejar hacer al equipo creativo.** Personas que tienen diferentes habilidades, pero que se complementan entre ellas. El mejor reconocimiento es poder hacer realidad las ideas que has tenido.
- **Y, en cuarto lugar, tendremos que transformar el modelo organizativo y de reconocimiento.** Será clave para garantizar que todo funcione.



Fuente: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/adn-del-innovador/>



4.6. Innovación y Emprendimiento

La relación entre **el emprendimiento y la innovación** se da a conocer con los cambios que experimentan las organizaciones y las actividades económicas en su conjunto.

Según indican Xavier A. Vélez Romero y Sara Ortiz Restrepo en su libro **Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica (2016)**, todo emprendimiento genera esfuerzo asociado a una innovación, al mismo tiempo que la innovación para alcanzar valor requiere de acciones de emprendimiento.

En los últimos años las **teorías asociadas al emprendimiento y la innovación** determinaron que la función de las figuras emprendedoras es determinante en los procesos de innovación.

Las personas emprendedoras innovan mediante la **introducción de ideas o la mejora de productos y servicios**, incorporando nuevas tecnologías, procesos productivos, prácticas de trabajo o formas de hacer negocios.

La innovación es la implementación de esa idea nueva y útil. Es la realización

efectiva que logra un cambio en el sistema, con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura, contenido o funcionamiento. La innovación convierte las ideas en productos o servicios útiles, practicables y comerciales.

La innovación **representa un camino** mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad.

El emprendimiento y la innovación son temas llamados a presentar **soluciones concretas**, frente a los desafíos económicos y sociales con los que se enfrenta la sociedad.

En la formación de las personas emprendedoras e innovadoras es urgente **identificar las áreas** que deben ser reforzadas y de acuerdo al perfil productivo del entorno con el fin de habilitarlos como agentes del emprendimiento, convirtiendo a éste en una verdadera **actitud ante la vida**.

4.7. ¿Qué es ser una persona emprendedora?

- Aquella que enfrenta, con resolución, acciones difíciles.
- Persona dispuesta a asumir un riesgo económico.
- Aquella que identifica una oportunidad de negocio y organiza recursos para ponerlo en marcha.
- Alguien que empieza un proyecto por su propia iniciativa.
- Quien tiene el valor de comprometerse con sus deseos más profundos.

La innovación es la capacidad para anticiparse a los problemas, promover el cambio y buscar oportunidades de mejora permanente.

Puede innovar todo el mundo que tenga inquietud, creatividad y tenga las capacidades suficientes para resolver problemas y habilidades para crear y mantener conexiones de trabajo. A continuación, te indicamos algunas recomendaciones:

1. Considera que los pequeños logros ayudan a conseguir grandes objetivos.
2. Ten iniciativa. Potencia hábitos que te faciliten tomar decisiones.
3. Potencia tu creatividad.
4. Ten afán de superación y aprendizaje.
5. Analiza el mercado, fomenta tu intuición y visión de futuro.
6. Mente abierta, adáptate a los cambios y aprende de ellos.
7. Resistencia al fracaso, analiza y aprende de los errores.
8. Controla tus emociones.
9. Trabaja tu liderazgo.
10. Ten seguridad en ti.

¿Y tú realizas alguno de los puntos que comentamos?

¿Te consideras una persona emprendedora?

4.7. Análisis de capacidad y habilidades para ser una persona innovadora

Cualquier persona innovadora debe estar pendiente y en continua exploración frente a un escenario dinámico y competitivo, y sobre todo, estar dispuesta a seguir aprendiendo. La actualización de nuestras habilidades de innovación y nuestras aptitudes nos permitirán ser

mejores profesionales y mejorar nuestra empleabilidad.

Os proponemos realizar un análisis de las capacidades y habilidades necesarias para ser una persona innovadora. Después, puedes recoger los resultados en una tabla:

Habilidad/capacidad para...	¿Qué comportamientos o conductas haces actualmente para desarrollar la habilidad/capacidad?	¿Qué podrías hacer para desarrollar la habilidad/capacidad?	Plan de acción para desarrollar la habilidad/capacidad
Conectar con otras personas	Escuchar con atención todas las conversaciones que mantengo.	Intentar hablar con más personas y de diferentes ámbitos de mi vida.	Saludar e intentar entablar una pequeña conversación con cada persona con la que me cruzo en mi departamento de trabajo.
Experimentar	Intentar cambiar de camino al ir a la universidad.	Intentar aprender habilidades nuevas cada día.	Haber aprendido una habilidad nueva cada mes (aprender sobre una materia que no haya estudiado nunca, tocar un nuevo instrumento, aprender palabras nuevas en otro idioma...).
Asociación	Preguntar sobre mis prácticas a gente que no sea de mí misma carrera.	Que otras personas aporten sus puntos de vista sobre las cosas que hago.	Mejorar ciertos hábitos de mi vida diaria con las aportaciones de gente que me rodea para que me oriente sobre cómo podría mejorar.
Cuestionar	Intento cuestionarme cada acción que hago para ver si realmente podría hacerla de otra forma mejor.	Cuestionar las explicaciones del profesorado y no creer que tienen la verdad absoluta.	Rebatir la explicación de un profesor con un argumento válido.
Observar y analizar	Observar detenidamente a mi alrededor.	Fijarme más en los detalles.	Tomar un minuto al día para intentar mejorar hábitos diarios de mi alrededor.

Te dejamos esta tabla sin completar para que la aproveches e indiques tu propia propuesta de acciones:

Habilidad/capacidad para...	¿Qué comportamientos o conductas haces actualmente para desarrollar la habilidad/capacidad?	¿Qué podrías hacer para desarrollar la habilidad/capacidad?	Plan de acción para desarrollar la habilidad/capacidad
Conectar con otras personas			
Experimentar			
Asociación			
Cuestionar			
Observar y analizar			

05 Técnicas para desarrollar la creatividad

5.1. ¿Qué es la creatividad?

La creatividad es la capacidad de crear nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

La creatividad es sinónimo del “pensamiento original”, la “imaginación constructiva”, el “pensamiento divergente” o el “pensamiento creativo”. La creatividad es una habilidad típica de la cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores, y ausente en la computación algorítmica, por ejemplo.

La creatividad, como ocurre con otras capacidades del cerebro como son la inteligencia, y la memoria, engloba varios procesos mentales entrelazados que no han sido completamente descifrados por la fisiología. Se mencionan en singular, por dar una mayor sencillez a la explicación. Así, por ejemplo, la memoria es un proceso complejo que engloba a la memoria a corto plazo, la memoria a largo plazo y la memoria sensorial.

El pensamiento original es un proceso

mental que nace de la imaginación. No se sabe de qué modo difieren las estrategias mentales entre el pensamiento convencional y el creativo, pero la cualidad de la creatividad puede ser valorada por el resultado final.

La creatividad también se desarrolla en muchas especies animales, pero parece que la diferencia de competencias entre dos hemisferios cerebrales es exclusiva del ser humano. Una gran dificultad para apreciar la creatividad animal es que la mayoría de especies de cerebros difieren totalmente del humano, estando especializados en dar respuesta a estímulos y necesidades visuales, olfativas, de presión y humedad propias. Solo podemos apreciar la creatividad con mayor facilidad, en las diferencias de comportamiento entre individuos en animales sociales, cantos, cortejos, construcción de nidos, y uso de herramientas.



Para resumir el concepto de creatividad podemos citar a los autores Robert R. Blake y Jane Mounon que dicen que la creatividad hace referencia a la captación de ideas/mente abierta.

La creatividad es la capacidad mental que pueden tener los individuos para:

- Descubrir nuevas oportunidades y problemas
- Idear el modo de aprovechar esas oportunidades o resolver esos problemas
- Relacionar aspectos que aparentemente no tienen ningún vínculo.

Muchos factores que rodean y condicionan los procesos mentales de generación de ideas influyen en la forma de pensar de los individuos por:

- Su propia personalidad
- Por su contexto o ambiente

Para poder desarrollar la creatividad tenemos que tener en cuenta:

- La imaginación
- La flexibilidad de pensamiento

La creatividad es la capacidad humana para generar ideas y conexiones imaginativas con originalidad y aportación de valor.

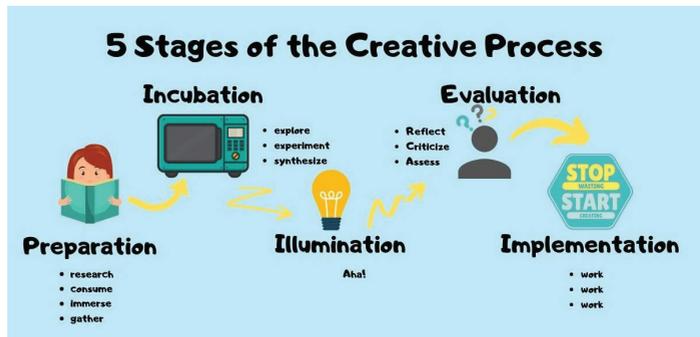
Para mejorar tu creatividad, sigue estos pasos:

La creatividad es un fenómeno por el cual se forma algo **nuevo (original)** y **de alguna manera valioso (útil)**.

El elemento creado puede ser intangible, como una idea, una teoría científica, una composición musical o una broma entre otros, o un objeto físico, como por ejemplo una invención, una obra literaria impresa o una pintura.



IMAGEN 2
5 Stages of the
Creative Process



5.1. *Brainstorming* o Lluvia de ideas

El ***Brainstorming*** es una técnica creativa, ideada en 1939 por Alez Faickney Osborn¹⁶, que se basa en la interacción entre los integrantes de un grupo para crear nuevas ideas sobre un tema en concreto.

El objetivo es la generación de nuevas ideas sobre un tema o problema concreto en un ambiente relajado.

De acuerdo con esta técnica, la interacción entre los distintos integrantes del grupo potencia la creatividad y se generan ideas que, trabajando individualmente, no se conseguirían. De esta forma, gracias al trabajo en grupo, las ideas de los usuarios se retroalimentan con las de los otros integrantes del grupo.

- Cada persona piensa diferente.
- Generamos ideas más creativas trabajando en grupo.
- Existe menos miedo al expresar ideas cuando eres parte de un grupo donde la cantidad es más importante que la calidad de las ideas.

REGLAS del *Brainstorming*

1. Define claramente el problema.
2. Reúne a un grupo de personas diversas. El objetivo es generar tantas ideas como sea posible con la participación de todos.
3. Alguien (o todos en caso de espacio compartido) va a escribir las ideas.
4. Acepta todas las ideas sin hacer críticas ni evaluaciones.
5. Escucha y mejora ideas.
6. Cuanto más locas sean las ideas, mejor.
7. Dedicar un máximo de 5 a 10 minutos.
8. Diviértete, pero no pierdas de vista el problema.

¹⁶ Fue un publicista que, a partir de su observación de la práctica cotidiana, se convirtió en un teórico de la creatividad.

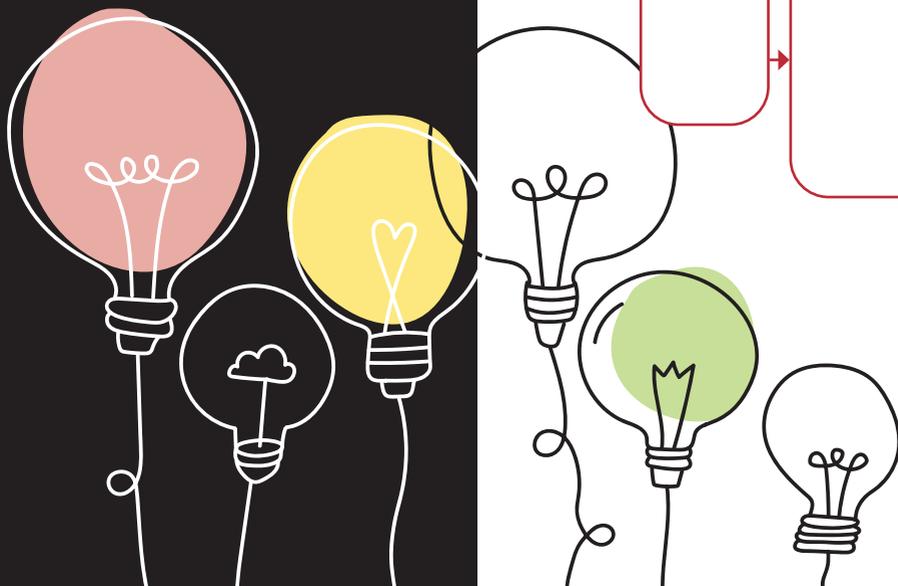
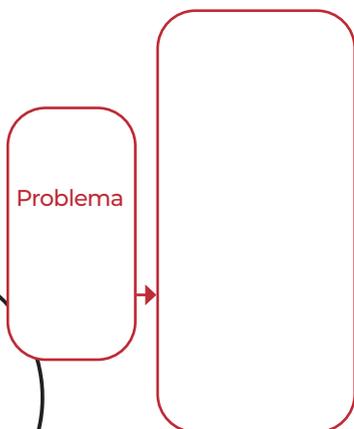
PASOS A SEGUIR

1. Presentar el problema
2. Redefinir mejor el problema usando la pregunta "Cómo..."
3. Elegir la mejor definición del problema
4. Generar posibles soluciones con la "Lluvia de ideas"
5. Definir los criterios de selección
6. Filtrar las ideas: ¿se ajustan a los criterios de selección?
7. Obtener la idea a implementar

Para practicar esta técnica puedes utilizar un esquema como el siguiente:

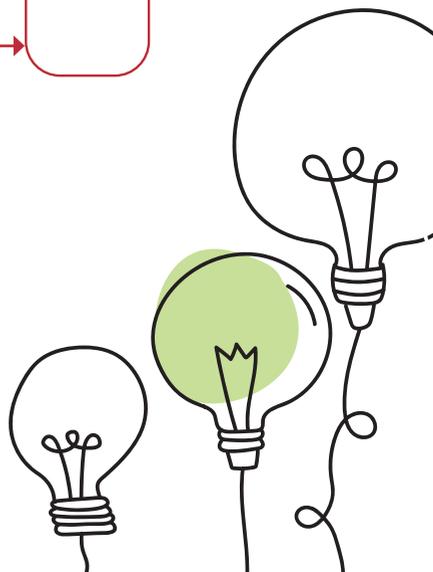
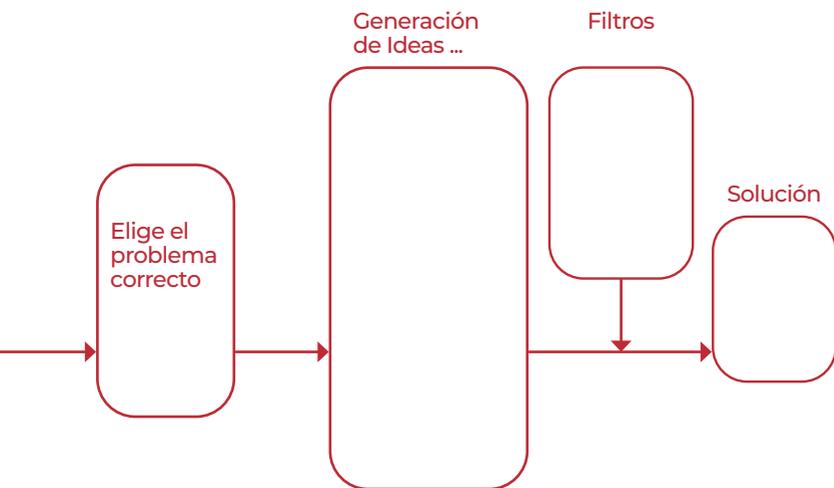
GRÁFICO 9
"Ejemplo Brainstorming"

¿Cómo?





¿Y si aplicamos la capacidad de cuestionamiento en la técnica *Brainstorming*?



5.3. Técnica de los seis sombreros

La decisión es uno de los procesos cognitivos conductuales más complejos para el ser humano porque tiene consecuencias directas en la vida. Es decir, todas nuestras experiencias están supeditadas a nuestras decisiones. Nuestro presente y nuestro futuro son, en gran medida, el resultado de las decisiones que tomamos. Por tal motivo, tanto a nivel personal como gerencial, los responsables de tomar las decisiones pueden experimentar un bloqueo por el temor a tomar la deci-

sión incorrecta. Esta es también una decisión inconsciente, que por lo general no tiene resultados positivos. Lo recomendable es tomar decisiones y asumir riesgos. La técnica de los 6 sombreros nos puede ayudar a lograrlo de la mejor manera posible.

La **técnica de los 6 sombreros** proviene de Edward de Bono, y se basa en **afrentar la idea desde diferentes perspectivas, cada una de las cuales se asocia al color de un sombrero**.



IMAGEN 3

La técnica de los 6 sombreros





1. Sombrero Blanco: con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y aprender de ella.



2. Sombrero Rojo: con él observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones. El participante expone sus sentimientos sin tener que justificarlos.



3. Sombrero Negro: haciendo uso de este sombrero pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.



4. Sombrero Amarillo: con este sombrero pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios.



5. Sombrero Verde: este es el sombrero de la creatividad. Algunas técnicas existentes para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.



6. Sombrero Azul: es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

¿Cómo desarrollar la técnica de los 6 sombreros?

La primera persona en intervenir en la técnica de los seis sombreros para pensar será el **sombrero azul**. Este explicará cuál es el tema en discusión, establecerá las normas del debate y dará inicio a la dinámica.

La charla comenzará formalmente con una acción extendida de **sombrero blanco**, quien nos mostrará de manera objetiva y nutrida toda la información sobre el tema. Esto nos servirá para tener una visión compartida de la materia a tratar. Después, cada sombrero dispondrá de algunos minutos para expresarse. El orden de las intervenciones será establecido por el sombrero azul.

En la discusión, solo el **sombrero rojo** está limitado a expresarse durante treinta segundos. Su tiempo es más corto porque su reacción es realmente instintiva, más que una forma de juicio (este lapso tiene un impacto positivo en el proceso de pensamiento, de acuerdo con las teorías de Malcolm Gladwell¹⁷).

Finalmente, escuchada cada postura, la persona que actúe como moderadora hará preguntas al portador de cada sombrero. Y, además, guiará el término de la

práctica cuando considere que esta ha alcanzado su propósito. Sin embargo, durante el proceso deberá estar muy pendiente de que cada sombrero mantenga su postura y no haya confusión de roles. De otro modo, no se logrará el objetivo esperado.

¿Por qué no pones en práctica la técnica de los 6 sombreros?

Por ejemplo, puedes utilizar la pregunta "¿Qué es un buen trabajo?"



IMAGEN 4

La técnica de los 6 sombreros - 2



¹⁷ Periodista, escritor y sociólogo canadiense.





5.4. ¿Qué es el pensamiento lateral?

El pensamiento lateral es un proceso de pensamiento creativo consciente y sistemático que analiza los desafíos desde diferentes perspectivas y visiones.

Para fomentar y estimular la creatividad no olvides....

- ✓ Para fomentar y estimular la creatividad no olvides....
- ✓ Preparación - reflexión previa sobre el problema.
- ✓ Disposición del estado de ánimo, actitud mental positiva.
- ✓ Apertura: liberarse de los prejuicios.
- ✓ Receptividad a las nuevas ideas.
- ✓ Entusiasmo por el disfrute de la creación.
- ✓ Estimulación, activación de procesos mentales y emocionales.
- ✓ Concentración.
- ✓ Expresión de pensamientos e ideas.

Es una habilidad en la forma de razonamiento mental que permite la resolución de problemas a través de la aplicación de soluciones imaginativas o creativas, introduciendo técnicas de pensamiento específicas y no convencionales.

El término de pensamiento lateral fue introducido por Edward De Bono¹⁸ en 1967 en su libro “**El pensamiento lateral práctico**”. Para De Bono, el pensamiento lateral era aquel patrón de pensamiento que se realiza por diferentes vías a las utilizadas en el razonamiento tradicional, facilitando perspectivas novedosas. Desde entonces, el término es muy habitual en ámbitos de la psicología individual y social y se utiliza como una herramienta para guiar el pensamiento fuera de los patrones habituales, siendo una de las técnicas, recursos y habilidades más necesarias para los analistas de Inteligencia y analistas Internacionales.

¹⁸ Edward de Bono fue un prolífico escritor, médico, psicólogo, filósofo y profesor universitario maltés, egresado de la Universidad de Oxford, entrenador e instructor en el tema del pensamiento.

Resulta interesante mencionar que De Bono relaciona muy estrechamente el pensamiento lateral con el humor, puesto que el proceso de saltar de una idea a otra relacionada lateralmente es muy similar a aquel que se sigue para hacer que una broma o chiste sean divertidos: encontrar relaciones inesperadas y encubiertas entre elementos que aparentemente no tienen relación.

Generalmente, cuando razonamos, tratamos de buscar patrones lógicos y económicos (en términos psicológicos), analizando premisas y deduciendo conclusiones “naturales o habituales” que permitan resolver problemas de forma directa y sencilla. De este modo, las conclusiones y razonamientos no permiten avanzar y encontrar nuevas vías, soluciones o propuestas.

Por todo ello, el pensamiento lateral aspira a romper estos patrones de pensamiento estáticos y a buscar líneas alternativas de pensamiento crítico y analítico que permitan resolver problemas de una forma

más original y creativa, de modo que se puedan hallar respuestas novedosas a los dilemas de la vida cotidiana. El pensamiento lateral resulta más útil en razonamientos no convencionales o habituales.

El pensamiento lateral se centra en lo que podría ser más que en lo que es posible y plantea cuatro directrices:

- Reconocer las ideas dominantes que polarizan la percepción de un problema.
- Buscar diferentes formas de ver las cosas.
- Relajar el rígido control del pensamiento.
- Aprovechar la oportunidad para fomentar otras ideas.

EN RESUMEN: el Pensamiento Lateral procura buscar caminos alternativos que no estamos acostumbrados a usar para resolver problemas. Ante un reto o problema trata de encontrar soluciones imaginativas, distintas, que se apartan del enfoque clásico.

A continuación vamos a ejercitar el pensamiento lateral con un ejercicio:

Un hombre trabaja en una oficina situada en un altísimo bloque de despachos. Cada mañana entra en el ascensor en la planta baja, aprieta el botón del 10º piso, sale y el resto del trayecto hasta el 15º piso lo hace a pie. Al fin de jornada lo coge en el 15º y baja hasta la planta 0.

¿Cuál es la razón del extraño comportamiento?

Según De Bono, las respuestas más típicas para este caso son las que hacen referencia a que el hombre quería hacer gimnasia, ver las vistas o, bien, que le apetecía que la gente pensara que trabaja en el 10º piso ... Lo cierto es que el individuo hacía eso porque era tan bajo que no llegaba al botón 15 y como sólo podía llegar hasta el 10º tenía que realizar esa extraña maniobra.



06

Habilidad de experimentación

Sólo disponemos de datos del pasado y eso no es suficiente para innovar. La experimentación, en esencia, supone decirse **“no quiero esperar a que existan datos e información; voy a generarlos”**.

Por supuesto, embarcarse en la tarea de probar algo que no existe o no conocemos entraña la posibilidad de equivocarnos, pero también de ir desmitificando el error y el fracaso.

Experimentar también supone entrenar la capacidad de hacer, probar y aprender de los errores y corregirlos, desarrollando la ‘resiliencia’, una habilidad esencial para querer seguir surfeando tras haber tragado agua unas cuantas veces.

Las personas resilientes no solo son capaces de sobreponerse a las adversidades, sino que van un paso más allá y utilizan esas situaciones para crecer y desarrollar al máximo su potencial.

La experimentación es crítica en la innovación, y constituye una llave maestra, dado que, en muchas ocasiones, las cosas no suelen salir como se espera, por lo que se aprende mucho de los resultados obtenidos de las pruebas piloto.

La experimentación es muchas veces la única manera de generar los datos necesarios para, en última instancia, alcanzar el éxito.

La experimentación es el medio más viable para generar información sobre lo que puede funcionar en el futuro.

La evolución de grandes éxitos como Google, Apple o Amazon son una demostración de experimentación mediante la **conversación con la clientela**: en el caso de Amazon, primero, venta de libros por internet; posteriormente, venta por Internet de todo tipo de productos; ahora, servicios de computación en la nube.

La mayoría de las personas innovadoras utilizan una de las siguientes tres formas de experimentación:

1. Probar nuevas experiencias a través de la **exploración**.
2. **Desmontar cosas**, tanto a nivel físico como intelectual.
3. Materializar una idea a través de **pruebas piloto o prototipos**.

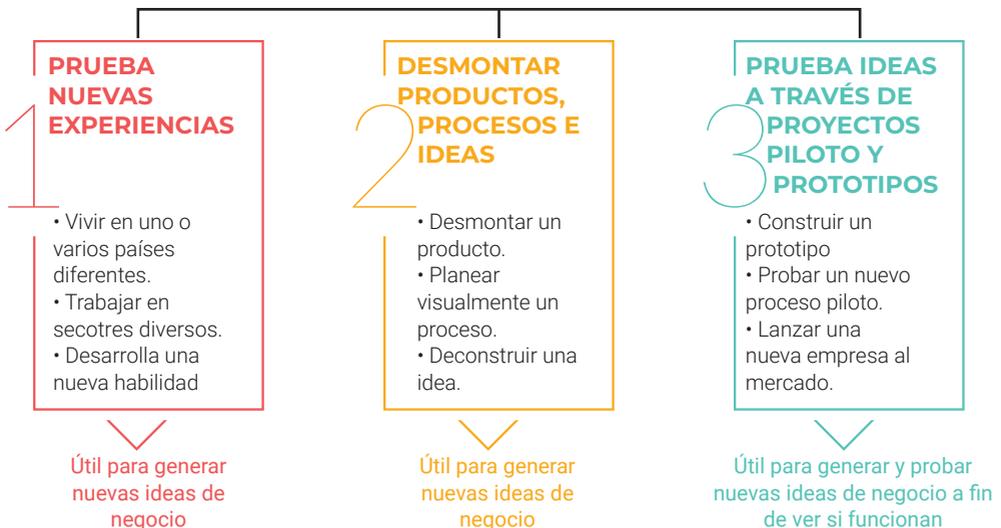
Las personas innovadoras generan sus mejores ideas cuando adoptan uno de estos tres enfoques de experimentación.

Las tres maneras de experimentar de las personas innovadoras:

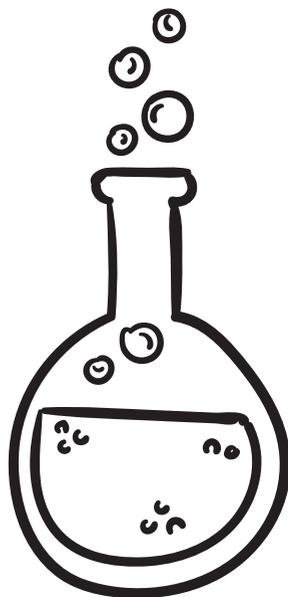
GRÁFICO 10

“Las tres maneras de experimentar de los innovadores”

EXPERIMENTACIÓN



6.1. Consejos para desarrollar la capacidad de experimentación:



La experimentación consiste en exponer el fenómeno u objeto que se estudia a determinadas variables para poder explicar o predecir resultados o causas y consecuencias. La experimentación es usada por los científicos para demostrar cómo ocurren determinados fenómenos naturales de su interés.

¿Cómo podemos desarrollar la capacidad de experimentación?

- **Cruzando las fronteras físicas.** Visitar un nuevo país, distrito o departamento de nuestra empresa.
- **Cruzando las barreras intelectuales.** Suscribirnos a un nuevo periódico o revista, leer libros, etc. de un campo diferente al nuestro.
- **Desarrollando una nueva habilidad.** Para adquirir nuevas perspectivas necesitamos un plan que nos permita desarrollar nuevas habilidades o adquirir nuevos conocimientos: clases de teatro o fotografía, elegir un nuevo departamento de nuestra empresa y observar qué podemos aprender de su funcionamiento.
- **Salir en busca de nuevas tendencias.** Tratar de identificar tendencias emergentes, buscando artículos, libros, blogs, webs, etc. Y pensar cómo estas tendencias pueden conducirnos a un experimento interesante relacionado con un nuevo producto o servicio.

6.2. Actividades para experimentar la innovación

Para innovar tenemos que estar abiertos al cambio. A continuación, os proponemos una serie de ejemplos que abrirán tu mente:

1. Crear una empresa.
2. Tener un hijo o varios.
3. Vivir una experiencia internacional de al menos 1 año (diferentes culturas).
4. Hacer prácticas en diferentes empresas/especialidades durante los estudios universitarios.
5. Hacer diferentes formaciones prácticas.
6. Hacer diferentes voluntariados.
7. Tener distintas profesiones a lo largo de la vida.
8. Conocer y entablar amistad con personas diferentes (más mayores, más jóvenes, otras nacionalidades).
9. Viajar.
10. Hablar idiomas.
11. Aprender distintas disciplinas (ajedrez, japonés, bailar, pintar, cerámica, física...).
12. Probar y cocinar comida diferente.
13. Leer.
14. Búsqueda de soluciones a problemas planteados.
15. Colaborar con ONG, voluntariados, etc.

6.3. ¿Cómo crees que se puede experimentar en la búsqueda de empleo? (adaptación al mercado laboral)

Debemos entender que cada persona además de los conocimientos aprendidos a través de la formación, posee una serie de habilidades y características que debe aprender a rentabilizar en el terreno profesional, ya sea para conseguir un trabajo o una mejora en el mismo. Dentro de esta empleabilidad podemos destacar una serie de características:

- **Autoconfianza y autoconocimiento.**

Potenciar nuestros logros, virtudes y habilidades como profesionales es la base principal de todo currículum. El autoconocimiento se basa en saber cómo somos y con qué capacidades contamos, mientras que la autoconfianza se refiere a si somos capaces de llevar a cabo esas habilidades desde una perspectiva realista de sí mismo. Conocer tus puntos fuertes como trabajador o trabajadora te permitirá ser consciente de tus virtudes y límites.

- **Aprendizaje continuo.** La velocidad con la que se producen cambios hace que esta competencia sea esencial. Ya sea de manera formal o informal, debemos prepararnos para adquirir nuevos conocimientos y mejoras de trabajo. La forma de trabajar está en constante cambio y saber adaptarte a estos avances profesionales y técnicos te hará mejorar en tu puesto de trabajo.

- **Comunicación.** Dentro de esta capacidad debemos diferenciar entre la capacidad para comunicarnos de forma verbal, no verbal y digital. Hay que ser capaz de transmitir de forma adecuada una opinión, así como saber defender nuestros puntos fuertes como profesionales. Respecto al mundo digital, también debemos contar con habilidades comunicativas digitales, pues es una realidad de muchas empresas y posiblemente en multitud de situaciones tengas que comunicarte de forma virtual.



- **Flexibilidad y adaptación del cambio.**

Flexibilidad para adaptarte a los nuevos cambios de la empresa y a los nuevos perfiles que solicitan. Estos cambios suelen realizarse de forma rápida y debemos ser capaces de adoptarlos con la misma rapidez y efectividad. La formación continua es una gran aliada de esta competencia.

- **Gestión del tiempo, planificación y organización.**

Establecer prioridades y organizar el tiempo de trabajo permite una optimización del mismo, evita perder tiempo en esfuerzos innecesarios y nos ayuda a aumentar nuestra productividad. Herramientas como planes de acción, agendas laborales o calendarios ayudan a nuestra organización y optimización de los recursos.

- **Proactividad y emprendimiento.**

Ser personas proactivas implica tener iniciativa para desarrollar actividades creativas y que generen mejoras. Esto también implica ser consecuentes con los actos y tomar decisiones sobre el qué y cómo queremos actuar en cada momento. Es la base del espíritu emprendedor, incluso dentro de una empresa puede ayudar para proponer mejoras y establecer nuevos retos y objetivos. Esta actitud ayuda a buscar alternativas, encontrar soluciones.

- **Competencias digitales.**

Las redes sociales forman ya parte de la realidad empresarial. Cada vez más empresas solicitan la capacitación en estas tareas. No tener conocimientos de social media es como estar desconectado del mundo. Es más, como hemos comentado en párrafos anteriores, tendrás que enfrentarte a trabajar con equipos virtuales, por lo que conocer su funcionamiento y usar herramientas digitales de forma adecuada es muy importante para las empresas. El teletrabajo, que cada vez toma más fuerza, también se basa en el entorno digital. Las empresas otorgan ciertos beneficios a sus equipos para poder trabajar desde casa, pero para ello has de estar capacitado.

- **Trabajo en equipo.**

En un trabajo es importante saber trabajar con un grupo de personas con las que tienes que tener una relación óptima y de cooperación, ya sean más o menos compatibles contigo. Compartir recursos y conocimientos, saber delegar en otras personas o ser capaces de confiar en el equipo para sacar adelante una tarea son capacidades con las que debes contar.

La habilidad de relacionarse y establecer conexiones con otras personas es esencial.

Un grupo diverso de personas, con diferentes antecedentes y experiencias, nos permitirá identificar nuevas tendencias y oportunidades, así como desarrollar ideas más innovadoras, ya que al relacionarnos con los demás aumenta exponencialmente la probabilidad de obtener información útil y conectar más puntos.

07

**Habilidades de
networking o
creación de redes**

7.1. Crear nuestra propia red de contactos

Muchas personas innovadoras construyen su pequeña red de contactos a los que “acudir” siempre que quieran encontrar o probar nuevas ideas. Algunas personas innovadoras describieron que les gustaba hacer jam sessions (usando la metáfora del jazz) para propiciar nuevas ideas y afirmaban que “tenían un par de personas con quienes les gustaba juntarse cuando necesitaban desatar una idea creativa”, ya que se recargaban la energía mutuamente y desarrollaban la idea de la otra persona.

Estos perfiles cuentan con un pequeño grupo de confidentes creativos a quienes recurren cuando necesitan ideas nuevas, o que alguien cuestione la suyas propias

La interacción y el valor será mayor cuando nos introduzcamos en un entorno diferente al que nos es propio, conversando con gente desconocida y con unos parámetros culturales diferenciados.

Algunas posibilidades son:

- Recurrir a personas expertas externas.
- Acudir a eventos relacionados con la creación de ideas en red, como por ejemplo las **TED conferences**, un provocativo foro en el que se pueden generar ideas muy potentes a partir del

conocimiento dispar, de personas de diferentes ámbitos que tienen el objetivo común de querer cambiar el mundo.

- Crear un grupo propio de creatividad en red. Muchas personas innovadoras cuentan con un reducido grupo de asesores creativos (y de total confianza) con los que se reúnen con el objetivo de refrescar sus ideas y conocimientos.

¿Qué red de amigos, conocidos, compañeros de estudios tenemos a nuestro alrededor? ¿Somos conscientes de la inmensa riqueza que ello supone?

Los buenos “creadores de redes” saben interactuar con las personas y entidades de su entorno, pero nunca con afán de sacar partido, sino de mejorar el conocimiento y buscar oportunidades que beneficien a todos.

La habilidad de relacionarse y establecer conexiones con otras personas es fundamental.

Un grupo diverso de personas con diferentes antecedentes y experiencias, nos permitirá identificar nuevas tendencias y oportunidades, y desarrollar ideas más innovadoras, ya que al relacionarnos con los demás aumenta exponencialmente la probabilidad de obtener información útil y conectar más puntos.

7.2. La importancia de comunicar bien

¿Cuántas veces comunicamos algo y el resto lo interpreta de forma muy diferente a lo que esperábamos? ¿Cuántos conflictos personales se generan a partir de un malentendido? Es fundamental tener la capacidad de expresarnos y aprender a comunicarnos de forma eficiente con las demás personas.

Tanto si queremos prosperar, como si queremos cultivar una intensa vida social que nos satisfaga a nivel personal, necesitamos mejorar nuestras habilidades comunicativas. Para ello, es necesario tener en cuenta algunas claves que nos ayudarán:

1. Comunicarnos siendo escuetos, no repetitivos. Si somos muy repetitivos la atención de nuestro interlocutor puede decaer y dejar de escucharnos.

2. Tratar de ser concisos e ir al grano. Debemos dejar a un lado las ambigüedades y generalizaciones y decir exactamente lo que queremos.

3. Al comunicarnos, no volver con asuntos del pasado. No es bueno traer a colación rencillas del pasado salvo para resolver problemas, y siempre con una adecuada gestión emocional y comunicación efectiva.

4. Buscar el tiempo y el espacio justo para comunicarnos. Cuando tengamos

que comunicar algo importante o difícil a otra persona será mejor hacerlo en privado. Pero si vamos a facilitar o dar la enhorabuena a alguien es recomendable hacerlo en público donde los demás también lo puedan escuchar.

5. Abordar los asuntos por separado, uno detrás de otro. No es recomendable sacar varios temas juntos, que no tengan nada que ver entre sí. Lo más probable es que solo se produzca énfasis e incomodidad en el interlocutor.

6. Vigilar la comunicación silenciosa. Lo que se dice verbalmente no lo es todo. Tus gestos, el tono y el volumen, así como las caras que pones, tienen que ir en concordancia con lo que estás diciendo. De otro modo, el mensaje se pierde. Tan importante es lo que dices, como el modo de decirlo. “Por medio de los gestos, de las expresiones faciales y de la tensión o relajamiento corporal, se nos comunica cierta información acerca de la relación entre dos personas” (McEntee, 1996).

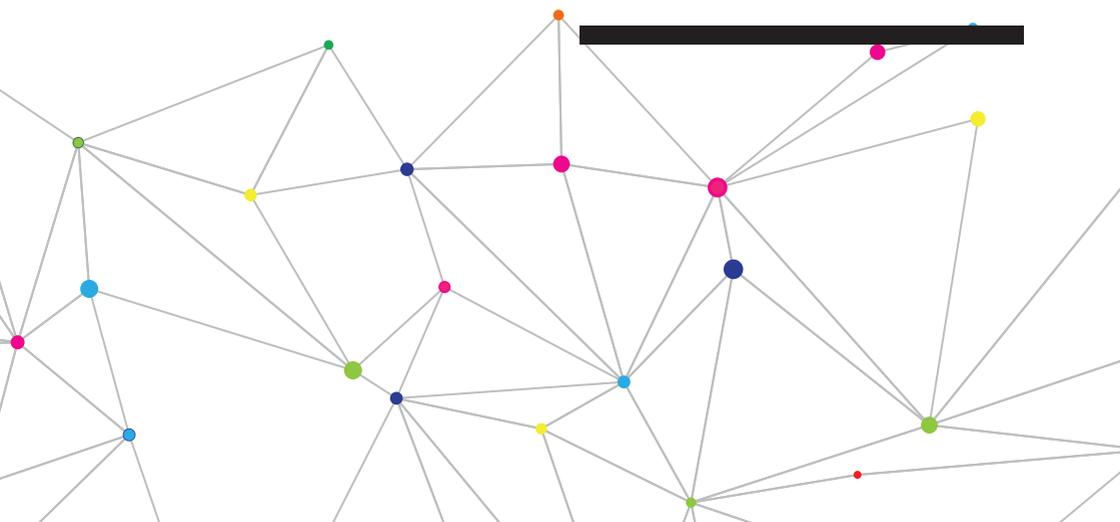
7. No hablar en términos absolutos. Si utilizamos expresiones del tipo “es que siempre haces lo mismo” estamos aplicando etiquetas que no son ciertas. Si nos comunicamos así, probablemente estaremos siendo injustos y poco



honestos. Si el objetivo es solucionar un conflicto, trataremos de utilizar términos más relativos como “a veces” o “con frecuencia”, que hacen que nuestro interlocutor se sienta mejor.

8. En conclusión, **comunicarnos efectivamente es un arte y vale la pena que nos esforcemos en hacerlo cada vez mejor.** Eso asegurará un gran éxito en nuestras relaciones personales y profesionales, permitiendo que los malentendidos y conflictos se mantengan alejados lo máximo posible

7.3. Consejos para desarrollar habilidades de liderazgo innovador en creación de redes creativas.



- Expandir la diversidad de nuestras redes sociales, y relacionarnos con personas muy diferentes a nosotros mismos, pero distintas - también - entre sí.
- Iniciar un plan y buscar tiempo de ocio para establecer nuevas relaciones creativas con personas de nuestro ámbito profesional.
- Planear asistir a dos conferencias al año, como mínimo.
- Crear una comunidad creativa (por ejemplo, un grupo en redes sociales).
- Invitar a una persona experta externa (outsider).

**Intercambiar información con personas expertas.
Buscar especialistas de profesiones, sectores, industrias
o países diferentes y acudir a sus sesiones de formación
para experimentar su trabajo y su entorno de trabajo.**

REFLEXIONA...

¿En qué momentos o actividades puedo conectar con otras personas?

En definitiva...

Las 5 características de liderazgo innovador son:

- Habilidad de asociación.
- Habilidad de cuestionamiento.
- Habilidad de observación y análisis.
- Habilidad de experimentación.
- Habilidad de **Networking** o creación de redes

Si una compañía desea innovar, necesitará desarrollarlas entre su equipo directivo y en el resto de profesionales de la compañía, dado que la capacidad de innovación de las compañías es un reflejo de las habilidades de las personas que la componen.

7.4. ¿Qué te ofrece la UMH y tu entorno más próximo?

Desde el Observatorio Ocupacional te ofrecemos diversas actividades, tanto de carácter presencial u online, como para mejorar tu formación, competencias y habilidades.

• Programa Mentoring UMH

El mentoring es una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada ayuda a otra con menor conocimiento. En el ámbito de la UMH pretendemos que el mentor sea una persona con gran preparación y experiencia, cuya misión sea guiar, orientar y aconsejar a estudiantes y titulados de la UMH en su desarrollo profesional, académico o como emprendedor. De este modo, más que una acción formativa, se trata más bien de un acto que afina y enriquece al estudiante o recién titulado, añadiendo más opciones y puntos de vista para que pueda elegir con acierto y le ayude a descubrir por sí mismo las opciones más acertadas.

• EmpleoWeekend

Evento que se celebra durante dos días en horario de mañana en el que, gracias a la colaboración de profesionales de recursos humanos de las mejores empresas de la zona, los participantes tendrán la oportunidad de demostrar su potencial y aprender de los mejores mentores. Permite participar en procesos de selección simulados/reales y hacer **'networking'** con responsables de recursos humanos de las empresas participantes. Al final de la mañana, se realiza un 'elevator pitch' donde los mejores candidatos exponen un breve currículum, los mentores votan la mejor candidatura del EmpleoWeekend, y se conceden varios premios.

• **EmprendeWeekend**

Es un evento de desarrollo de ideas de negocio, donde podrás desarrollar tu idea de negocio con la ayuda de otros emprendedores, o ayudar a otras personas como tú en sus propios proyectos. Tendrás la posibilidad de conocer otras experiencias, compartir ideas, generar contactos con personas de distintos perfiles y, en la fase final, ganar varios premios. Tras una ronda de presentaciones, trabajarás en equipo para desarrollar tu modelo de negocio. Para ello, contarás con la ayuda de varios mentores y emprendedores expertos en desarrollo de proyectos, comunicación y marketing, etc.

• **Jornadas de Empleo**

El Observatorio Ocupacional organiza desde sus inicios las Jornadas de Empleo, que vienen a reforzar la colaboración entre la universidad, colectivo alumni y las empresas en materia de empleo. Las Jornadas se realizan individualmente para cada titulación o área de conocimiento, de forma que el contacto entre empresas y estudiantes es más cercano e interesante.

• **Prácticas en empresas e instituciones**

Para poner en práctica lo aprendido en el aula, mejorar tus destrezas, competencias y habilidades profesionales, descubrir lo que más te apasiona, mejorar tu currículum, tus redes de contactos, etc.

• **Formación y actividades**

Para elaborar un buen currículum y carta de presentación, mejorar tus habilidades a la hora de contactar con empresas, sacar el máximo partido a LinkedIn, o darte a conocer a las empresas que más te interesen.

08

Habilidad de observación

La mayoría de **las personas innovadoras** son intensas **observadoras**. Para generar algo nuevo tenemos que observar muy atentamente lo que han hecho otras personas. Ver lo que otras personas no ven.

Las personas observadoras contemplan atentamente el mundo que los rodea y, cuando observan el funcionamiento de las cosas, a menudo se dan cuenta de aquello que no funciona.

Cuando se involucran en este tipo de observaciones, empiezan a establecer conexiones entre datos aparentemente no relacionados que pueden generar ideas empresariales inusuales.

- ¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades de observación?
- ¿Qué hace que alguien sea buen observador?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestras habilidades de observación?

Las personas observadoras entienden

mejor el trabajo que hay que hacer y encuentran mejores modos de hacerlo cuando:

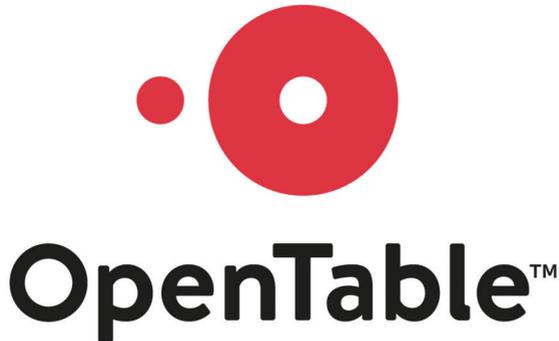
1. Observan activamente a los consumidores para ver qué productos contratan para hacer determinados trabajos.
2. Aprenden a buscar sorpresas o anomalías.
3. Encuentran oportunidades de observación en un nuevo entorno.

UN TRUCO: Para fomentar tu habilidad de observación date un paseo por un sitio al que vas habitualmente e intenta descubrir algo nuevo en tu recorrido. Descubrir algo nuevo depende mucho de tu predisposición a ver cosas nuevas.



IMAGEN 5

Logo de OpenTable



Chuck Templeton, fundador de **Opentable.com**, al ver que su mujer pasó tres horas y media tratando, sin suerte, de hacer una reserva en el restaurante que quería, llegó a la idea de lanzar una aplicación online que hiciera las veces de nuestro propio servicio de conserjería de restaurantes.

Es un servicio que permite a la clientela encontrar de forma rápida y segura un restaurante que les pueda gustar (ofreciendo buenas reseñas y evaluaciones de clientes), conseguir una reserva a la hora deseada (permitiendo a los clientes ver la disponibilidad de las mesas y hacer su

propia reserva) e incluso tener acceso a menús con descuento (dando puntos para vales de descuento).

Los restaurantes pagan a OpenTable 199 dólares al mes por el servicio de reservas y un dólar de comisión por cada cena que recala en su restaurante a través del sistema. Por desarrollar un trabajo mejor en la ayuda a los clientes a la hora de disfrutar de la experiencia de una gran cena, OpenTable domina en la actualidad el proceso de reservas de restaurantes en la mayoría de las grandes ciudades de Estados Unidos y otros países.

8.1. REFLEXIONA ...

¿Cómo puedo descubrir qué me gusta?

Te vamos a proponer cinco consejos para descubrir lo que te gusta.

1. Presta atención a lo que te emociona.

Identifica cuáles son las cosas que más te motivan, ya sea cuando hablas de ellas, cuando lees o simplemente cuando las haces.

2. Prueba cosas nuevas. Si siempre estás interesada/o en hacer algo, como un deporte, un arte, tomar cierta clase o cualquier cosa que te interese, no dudes en intentarlo. E incluso si no tienes especial interés por alguna cosa, sal de tu zona de confort y haz cosas nuevas. Te hará pasar momentos agradables y podrás encontrar tu pasión en el camino.

3. Ayuda a otras personas. Ayuda a quienes más lo necesitan. Esto te enriquecerá tanto a nivel profesional como personal porque estarás contribuyendo a mejorar la vida de los demás.

4. Mejora tu dedicación y concentración.

Muchas veces, dedicas más tiempo en las cosas que dominas, o que ya sabes

que te gustan, pero no inviertes mucho tiempo porque no sabes cómo superar la pereza o las distracciones. Sin embargo, si consigues superar las distracciones y dedicar tiempo aprendiendo y mejorando, es probable que logres encontrar tu pasión.

5. No la busques demasiado. Si ya te encuentras cada día invirtiendo tiempo en algo que te gusta, solo deberías prestar más atención a cómo te sientes mientras lo haces, ya que puede que lleves mucho tiempo haciendo lo que te apasiona.

Cuando entramos en un nuevo entorno, tenemos una mayor propensión a observar con atención lo que ocurre a nuestro alrededor porque automáticamente tratamos de entender aquello que es nuevo y diferente. **Las personas que se sitúan en nuevos entornos y observan intencionalmente lo que ocurre descubren ideas nuevas.**



IMAGEN 6

Logo de Starbucks



El fundador de Starbucks, Howard Schultz, involucró todos sus órganos sensoriales —ojos, oídos, nariz y boca— cuando dio con la idea de sus cafeterías. De camino a una feria en Milán, Schultz observó casualmente lo que ocurría en gran cantidad de cafés italianos. Observó que los clientes eran asiduos y que los cafés ofrecían comodidad, comunidad y cierta sensación de clan familiar. Schultz tuvo una revelación y pensó en el acierto que sería recrear en Estados Unidos la genuina cultura italiana de los cafés.

¿Cuántos perfiles ejecutivos desearían, sin pensarlo, simplemente tomarse una semana libre y perderse todos los días en un viaje exploratorio para observar algo de interés y descubrir adónde los conduce la experiencia? Sin **voluntad de observación activa en un nuevo entorno**, Schultz nunca habría concebido las ideas que desembocaron en la innovadora franquicia de cafés Starbucks.

8.2. Consejos prácticos para desarrollar las habilidades de observación

- **Observar a la clientela.**

Podemos perfeccionar y afinar nuestras habilidades de observación organizando excursiones regulares para mirar con atención cómo ciertos consumidores utilizan nuestro producto o servicio. También podemos observar a personas reales en situaciones de la vida real. Buscar las cosas que les hacen la vida más fácil y aquellas que les complican la vida.

- **Observar a las empresas.**

Elegimos una empresa a la que observar y seguir. Podría tratarse de una compañía que admiremos, como Apple, Google o Virgin, o una empresa de reciente creación con un innovador modelo de negocio. A medida que vayamos aprendiendo cosas sobre ella, podemos hacernos preguntas: ¿hay alguna idea que podemos transferir y adaptar a nuestra empresa o sector?, ¿cómo puede esta estrategia, táctica o actividad afectar a nuestro trabajo, nuestra empresa o nuestra vida?

- **Observar cualquier cosa que llame nuestra atención.**

Debemos dedicar al menos diez minutos al día a observar algo intensamente, tomar notas y luego intentar resolver cómo lo que estamos viendo puede conducirnos a una nueva estrategia, producto, servicio o proceso de producción. Jeff Bezos, de Amazon, a menudo saca fotos de "innovaciones realmente malas" para conseguir ideas de cómo podrían mejorarse.

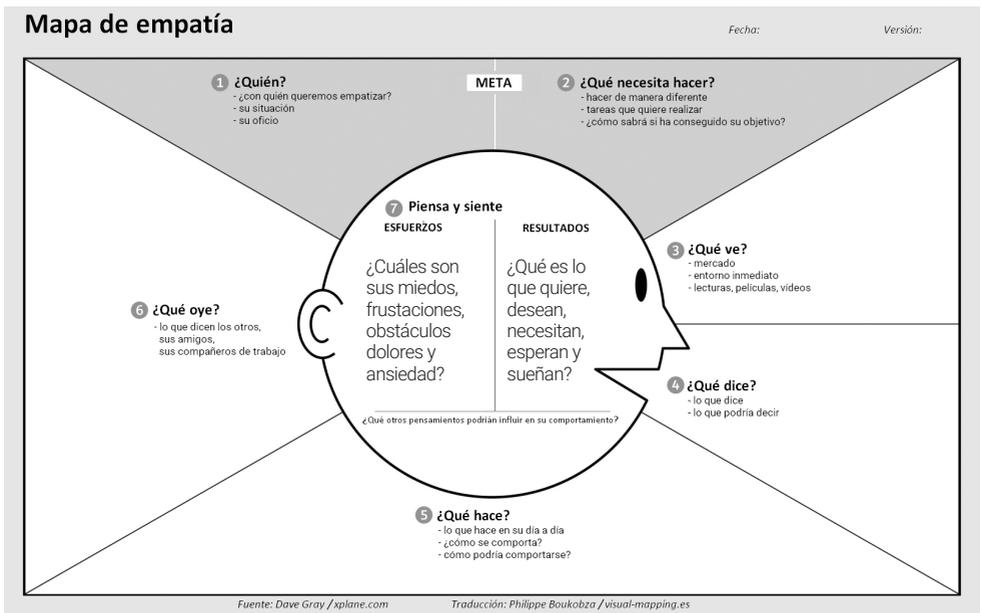
8.3 Herramientas para promover la observación: el mapa de empatía

El mapa de empatía es un formato que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio del análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer a la clientela y cómo relacionarse con ella.



IMAGEN 7

Ejemplo de mapa de empatía



Fuente: Dave Gray (2017), xplane.com y traducido por Diego Palomares Bustos www.diegopalomares.es

Como puedes ver en la parte superior, se divide en cuatro preguntas relacionadas con la clientela:

• ¿Qué piensa y siente?

Son las ideas que tu producto o servicio despierta en la mente de los consumidores. ¿Cómo se siente en relación con el mundo? ¿Cuáles son sus preocupaciones? ¿Cuáles son sus sueños?

• ¿Qué escucha?

Aquí, piensa en lo que tu persona oye no solamente en sentido sonoro, de música o conversaciones, sino también en las influencias de diversas fuentes, como medios de comunicación. Puedes buscar responder a preguntas como: ¿Qué personas e ideas la influyen? ¿Quiénes son sus ídolos? ¿Cuáles son sus marcas favoritas? ¿Qué medios de comunicación consume?

• ¿Qué hace?

Este punto se relaciona con el consumo del producto o servicio, desde cuándo la persona toma la decisión de comprarlo. Para entender lo que tu persona habla y hace, presta atención a su comportamiento: el discurso que hace y lo que practica. Responder preguntas como estas puede ayudar: ¿Sobre qué acostumbra hablar? ¿Cómo actúa? ¿Cuáles son sus hobbies?

• ¿Qué ve?

Se refiere a los estímulos visuales que tu persona recibe. Intenta responder a preguntas como: ¿Cómo es el mundo en que la persona vive?, ¿Cómo son sus amigos?, ¿Qué es lo más común en su vida cotidiana?

Y en la parte inferior:

• ¿Cuáles son sus dolores?

Corresponde a las dudas y obstáculos que tu público debe superar para consumir tu producto. ¿De qué tiene miedo? ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿Qué obstáculos debe traspasar para conseguir lo que desea?

• ¿Cuáles son sus necesidades?

Tiene relación con lo que puedes colocar en práctica para sorprender a tu público objetivo, mostrándole posibilidades. Cuestiona sobre: ¿Qué es éxito para tu persona? ¿A dónde quiere llegar? ¿Qué acabaría con sus problemas?



09

Habilidad de cuestionamiento

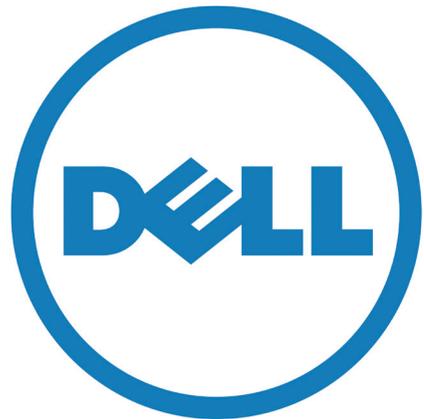
Como hemos citado anteriormente, hace más de 50 años, Peter Drucker describió el poder de las preguntas provocativas. *“La tarea más importante y difícil no es encontrar las respuestas correctas, es encontrar la pregunta correcta”.*

Los innovadores constantemente se hacen preguntas que desafían el criterio común: cuestionar lo incuestionable.

Gran parte del empresariado más innovador se divierte alterando el status quo. Dedicar mucho tiempo a pensar cómo puede cambiarse el mundo. Y a medida que piensan, les gusta preguntarse: *“Si hiciéramos esto, ¿qué sucedería?”.*



IMAGEN 8
Logo de Dell



La idea de Michael Dell para fundar **Dell Computer** surgió de la siguiente pregunta: ¿por qué una computadora cuesta cinco veces más que la suma de sus partes? “Desarmaba computadoras y observé que las partes que valían 600 dólares se vendían por 3.000”. Al considerar exhaustivamente esta pregunta se le ocurrió su modelo empresarial revolucionario.

Las preguntas que se hacen las personas innovadoras disruptivas no solo son numerosas, sino que también responden a un patrón común: inician la exploración con aquello que existe en la actualidad para luego dedicarse a una búsqueda igualmente exhaustiva de lo que podría ser.

El espíritu crítico es la capacidad del ser humano de cuestionar los principios, valores y normas que se le ofrecen en el entorno en el que se desenvuelve, siendo capaz de formarse un criterio propio que le permita tomar sus propias decisiones en las distintas situaciones que se le presentan.

Hacernos preguntas nos hace cuestionarnos las cosas y eso nos puede ayudar a abrir nuevas posibilidades en nuestras vidas.

¿Qué nos podemos preguntar?

- 1. Formular preguntas del tipo:** ¿Qué es? ¿Quién, qué, cuándo, dónde y cómo?
- 2. Buscar la causa** (los 5 porqués).
- 3. Preguntas “¿por qué?” y “¿por qué no?”** para adquirir diferentes perspectivas críticas.
- 4. ¿Qué pasaría si...?** para romper el status quo.

9.1. Consejos para desarrollar habilidades de cuestionamiento...

El ser humano tiene la capacidad de cuestionar los principios, valores y normas que se le ofrecen en el entorno en el que se desenvuelve, siendo capaz de formarse un criterio propio que le permita tomar sus propias decisiones en las distintas situaciones que se presentan. Desarrollar las habilidades de cuestionamiento también nos puede ayudar a mejorar nuestra capacidad de innovación.

¿Cómo podemos hacerlo?

- **Involucrándonos en una tormenta de preguntas.** Se proponen preguntas sobre el problema. Estas preguntas nos pueden ayudar a profundizar en el problema y/o circunstancias: ¿Qué hay? ¿Cuál fue la causa? ¿Por qué?

- **Cultivando el pensamiento indagatorio.** La reconversión de las afirmaciones en preguntas ayuda a pulir la definición del problema y suscita una mayor responsabilidad personal con respecto

a los problemas e incita a adoptar pasos más activos en la búsqueda de respuestas.

- **Disponer de un cuaderno no solo para preguntas.** Dedicar unos minutos para reflexionar sobre: ¿En qué tipo de preguntas nos centramos? ¿Qué preguntas cuestionan el status quo? ¿Qué preguntas generan potentes respuestas emocionales? Etc.

9.2. Dinámica: Creencias limitantes (las palabras no son inocentes).

Una creencia limitante es una noción, casi siempre inconsciente, que nos bloquea, nos disminuye o nos imposibilita actuar, cierra nuestra mente y nos paraliza para actuar y cambiar nuestra realidad (Vera, 2013). Algunos ejemplos de creencias limitantes son:

1. Teniendo familia y un trabajo fijo no deberías cambiar.
2. Los pobres tienen menos oportunidades.
3. Solo encuentran trabajo los enchufados.
4. En nuestra familia tendemos a la depresión.
5. No tengo el talento suficiente para hacerlo.
6. Se necesita mucho dinero para poder emprender.
7. Ya no tengo edad para cambiar de trabajo.
8. Cuando tenga un trabajo fijo tendré la vida solucionada.
9. Tengo miedo a hablar en público por eso se me dan mal las presentaciones.
10. No soy bueno/a con los números.



9.3. Técnica

“The question formulation technique (QFT)”

Esta metodología se basa en la herramienta The Question Formulation Technique del Right Question Institute¹⁹ para el desarrollo de la creatividad mediante el uso del cuestionamiento en el aula, que se está utilizando ya con éxito en instituciones educativas en Estados Unidos. Los autores de la técnica son Rothsein & Santana, (2011).

Ayuda al estudiantado a desarrollar su habilidad para:

- Producir sus propias preguntas, mejorarlas, priorizar y gestionar su uso.
- Se practican 3 habilidades mentales:
 - **Pensamiento divergente:** aquel que permite relacionar ideas y procesos de forma creativa, para encontrar alternativas a la resolución de un problema.
 - **Pensamiento convergente:** se centra en llegar a una solución bien definida para un problema dado. Este tipo de pensamiento es más adecuado para tareas que involucran la lógica en lugar de la creatividad.
 - **Metacognición:** el aprendizaje metacognitivo puede ser desarrollado mediante experiencias de aprendizaje adecuadas. Cada persona tiene de alguna manera, puntos de vista metacognitivos, algunas veces en forma inconsciente.



¹⁹ Organización educativa con sede en Cambridge, Massachusetts (www.rightquestion.org).



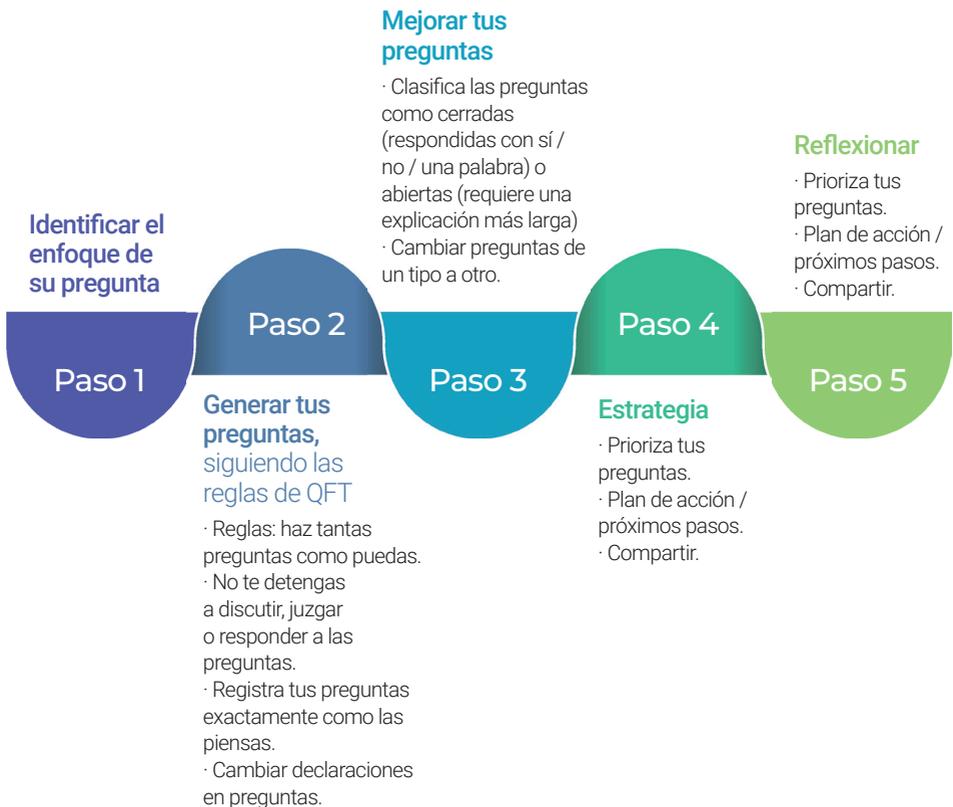
Fuente: <https://es.newbackwater.com/post/hacer-preguntas-especialmente-en-momentos-de-incertidumbre>

Así es como funciona:

La técnica QFT, consta de 6 pasos, en los que a partir del planteamiento de la pregunta de partida (Question Focus), los alumnos trabajan de manera individual

produciendo preguntas según las reglas establecidas, las numeran, las mejoran, categorizan, las transforman, priorizan y establecen cómo aplicarlas al problema, para acabar haciendo un balance reflexivo sobre todo el proceso.

Question Focus



10

Habilidades de asociación

Por “habilidades de asociación” entendemos la capacidad de realizar **conexiones entre áreas de conocimiento, industrias, sectores, espacios geográficos, etc.**, que aparentemente no guardan ninguna relación entre sí. La asociación ayuda a descubrir nuevas vías y direcciones para ideas y proyectos que pueden parecer estancados.

Alcanza su versión más radical cuando ocurre en lo que el académico Frans Johansson llama el “efecto Medici”, es decir “en las fronteras” entre campos diferentes, como por ejemplo la ciencia y la cultura, donde una combinación de nuevas ideas se funde en algo nuevo y sorprendente.

Esta concentración de talentos de múltiples campos transformó a Florencia en el epicentro de una de las eras más innovadoras de la historia: fue el lugar de naci-

miento y desarrollo del Renacimiento, un movimiento de renovación artística, científica y cultural que se extendió por toda Europa. Esta nueva etapa planteó una nueva forma de ver el mundo y al ser humano, con grandes innovaciones en las artes, la política, la filosofía y las ciencias.

El efecto **Medici** demuestra que, cuando operamos habitualmente en un campo, nuestro cerebro produce conexiones entre conceptos que son afines a ese campo en particular, generando ideas que **evolucionan en una única dirección**. Sin embargo, cuando nos exponemos a la intersección de campos podemos combinar conceptos desde múltiples perspectivas, generando ideas que saltan hacia **nuevas y desconocidas direcciones**.

En otra escala, dentro del ámbito empresarial las compañías más exitosas estratégicamente crean espacios de trabajo donde personas de distintos orígenes, culturas y perspectivas trabajan en conjunto para desafiar supuestos y explorar nuevas formas de resolver problemas.



Los ecosistemas creativos

El Renacimiento en el siglo XV, al igual que la revolución industrial en Gran Bretaña durante el siglo XVIII y la revolución científica y tecnológica del siglo XX, forman parte de una serie de períodos históricos que marcaron fuertes cambios de paradigma en todas las áreas del conocimiento. Originados en centros sociales con una alta densidad de talento, se gestan ecosistemas que fomentan la creatividad, se retroalimentan y potencian a gran velocidad. Hoy en día podemos observar casos análogos en grandes centros de innovación como Silicon Valley o Tel Aviv.

Recreando el efecto Medici

Según Johansson, cualquiera puede recrear el efecto Medici encendiendo esta explosión de ideas creativas y exponiéndonos a la **intersección de campos** como personas, equipos u organizaciones. Estos **campos** pueden ser disciplinas, culturas, dominios en los que especializarnos a través de la educación, trabajo, hobbies, tradiciones o experiencias de vida.

Estos son algunos consejos que pueden ser útiles para recrear el **efecto Medici** y entrenar nuestras capacidades creativas exponiéndonos a la intersección:

- **Incrementar las posibilidades.** Rodéate de gente creativa. Conoce culturas distintas, aprende un idioma, habla con gente nueva.
- **No dar nada por sentado.** La innovación es aleatoria. Mapea conceptos. Ejercita combinar ideas que sean muy diferentes.
- **Aprender diferente.** La educación tra-

dicional limita la creatividad. El sentido común limita la creatividad. Experimenta. Equivócate.

- **Hacerse preguntas.** Observa problemas desde múltiples puntos de vista, pregúntate cómo resolverlos, indaga.
- **Colaborar.** Participa en ambientes colaborativos que fomenten la retroalimentación y el **intercambio**.
- **Incorporar el arte.** Escucha música nueva todas las semanas. Toca un instrumento. El arte en todas sus formas es el estímulo creativo por excelencia.

Muy lejos de aconsejar la especialización en una única disciplina, entrenar el pensamiento intersectorial y participar activamente en ecosistemas creativos nos puede ayudar a llegar a nuevas estructuras y conceptos evitando patrones repetitivos, sintiéndonos cómodos en ese mágico lugar donde el cerebro no descansa sobre una lógica automática y podemos prescindir del famoso sentido común.

10.1. Técnica SCAMPER

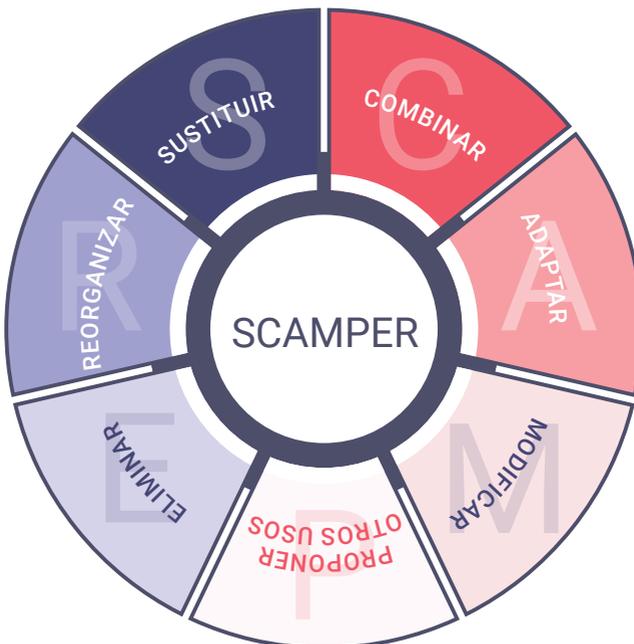
Es una técnica de lluvia de ideas en equipo que se utiliza para desarrollar o mejorar productos o servicios.

Consiste en generar ideas para un determinado reto. Ya se trate de un producto, servicio o proceso. **SCAMPER** es el acrónimo

de los conceptos de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otro uso, eliminar y Reorganizar.

Un posible tema a tratar podría ser:
¿Cómo generar un negocio nuevo en una empresa que me interese?

GRÁFICO 11
"Ejemplo de la Técnica Scamper"



Sustituir: ¿Qué se puede reemplazar? Por ejemplo, componentes, materiales, personas...

Ejemplo: si hicieras ventanas para una casa de juegos para niños, podrías sustituir el vidrio por el plástico (por seguridad).

Combinar: ¿Qué se puede combinar? Por ejemplo, otras características, dispositivos...

Ejemplo: los teléfonos móviles combinaron las funciones del teléfono con las cámaras.

Adaptar: ¿Qué se puede añadir? Como nuevos elementos o funciones.

Ejemplo: los coches ahora tienen wifi incorporado.

Modificar: ¿Qué se puede modificar? Por ejemplo, cambiar el tamaño, la forma, el color u otro atributo.

Ejemplo: gafas de sol de tamaño reducido para bebés o niños pequeños.

Propósito: ¿Podría dar un uso diferente al producto, o utilizarlo en otra industria?

Ejemplo: durante la pandemia de COVID19, los filtros de café se utilizaron como filtros para las mascarillas.

Eliminar: ¿Qué se puede eliminar o simplificar?

Ejemplo: quitar los encendedores de los coches para poder utilizar el espacio para los dispositivos de carga.

Reinvertir: ¿Qué pasaría si se invirtiera el proceso de producción del producto? ¿Qué se puede cambiar o darle la vuelta?

Ejemplo: los restaurantes de comida rápida reordenaron el modelo típico de comer y luego pagar, para primero pagar y luego comer.

Ejercicio:

Elige un objeto, producto, un aspecto de un producto, o un proceso y pásalo por SCAMPER.

Sustituir
Combinar
Adaptar
Modificar
Propósito
Eliminar
Reinvertir

Las respuestas probablemente serán diversas y normalmente incluirán ideas que no son prácticas, no encajan o incluso son tontas. ¡Eso está bien y es realmente bueno!

El objetivo es generar tantas ideas como sea posible, y a menudo las ideas más brillantes pueden salir de ahí.

“El 90% de las nuevas ideas son una combinación de ideas conocidas mezcladas de manera novedosa” (Uzzi y Jones, 2007).

10.2. RICE

Esquema de las cuatro acciones

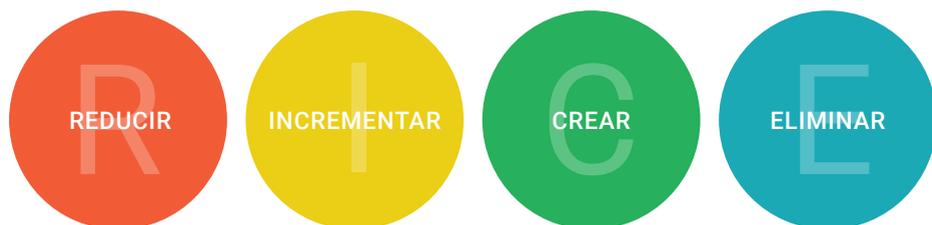
El esquema de las cuatro acciones señala cuatro acciones clave a tener en cuenta para perfeccionar los productos existentes. Esos son: aumentar, reducir, eliminar y crear.

Esta matriz ayuda a tomar decisiones para construir una oferta de valor que sea diferencial. Fue planteada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en el libro **La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante** (2005) y se utiliza de manera conjunta

con el cuadro estratégico para encontrar un Océano Azul que nos haga diferenciarnos de nuestra competencia.

El modelo de los Océanos azules nos invita a los emprendedores a “zarpar” desde el océano rojo rumbo a aguas inexploradas en busca de mercados libres de competencia. En esencia, esta estrategia consiste en “buscar simultáneamente diferenciación y bajo costo para abrir un nuevo territorio de mercado y crear una nueva demanda”.

GRÁFICO 12
“Esquema de las cuatro estaciones”





OBJETIVO

Poner en cuestión los modelos de aprendizaje



GRÁFICO 13
“Esquema de las cuatro estaciones-2”

ELIMINAR

Las estrellas
 Los espectáculos con animales
 Las concesiones en los pasillos
 Las pista múltiples

REDUCIR

La diversión
 El humor
 El suspenso

INCREMENTAR

Un solo escenario

CREAR

Un concepto temático
 Un ambiente refinado
 Múltiples producciones
 Música y danza artística

• **La primera pregunta** nos obliga a considerar la oportunidad de eliminar factores característicos del sector al que pertenecen, no percibidos por la clientela y un motivo de coste empresarial. Estos factores han sido históricamente objeto de competencia y por tanto se dan por sentados, aunque ya no tienen valor e incluso son capaces de destruir el valor corporativo.

• **La segunda pregunta** nos obliga a determinar si el diseño de los productos / servicios se ha llevado demasiado alto, en un esfuerzo por alcanzar y vencer a la competencia. En este caso, las empresas brindan a los clientes un servicio excesivo, aumentando los costos sin obtener nada a cambio, sin ofrecer un valor perceptible por el cliente.

• **La tercera pregunta** nos obliga a descubrir y eliminar los compromisos impuestos a la clientela de todo el sector.

• **La cuarta pregunta** ayuda a descubrir fuentes totalmente nuevas para crear valor para nuestra clientela, crear una nueva demanda y cambiar los precios estratégicos de la industria.

Al abordar las dos primeras preguntas (la de eliminación y la de reducción) llegamos a comprender cómo reducir los costos en comparación con los competidores.



10.3. Los 5 Porqués

Los 5 porqués es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar sus posibles causas principales.

La técnica requiere que se pregunte “por qué” al menos cinco veces, o se trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil responder al “por qué”, la causa más probable habrá sido identificada.

Se utiliza de la siguiente forma:

- Se comienza realizando una tormenta de ideas, normalmente utilizando un Diagrama de causa y efecto.
- Una vez se hayan identificado las causas, se empieza a preguntar “¿por qué es así?” o “¿por qué está pasando esto?”
- Se continúa preguntando por qué al menos cinco veces. Esto permite buscar a fondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”.
- Surgirán ocasiones donde se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando por qué para poder obtener las causas principales.

• Durante este tiempo se debe tener cuidado de no empezar a preguntar “¿Quién?”. Hay que recordar que el proceso debe enfocarse hacia los problemas y no hacia las personas involucradas.

Esta herramienta permite eliminar gran parte de las barreras que sustentan las decisiones habituales, pero su utilización debe reservarse a grupos maduros. Por otra parte, es una técnica que puede generar ansiedad, por lo que lo mejor es explicar con detenimiento la técnica antes de utilizarla.

Con una utilización correcta, la técnica de los por qué puede ayudar a generar soluciones radicales a los problemas, puesto que se cuestiona, hasta sus elementos fundamentales, el problema que se está tratando.

En una segunda etapa, es necesario seleccionar las soluciones claves mediante la priorización de todas las encontradas. Para ello se ha de valorar su facilidad de implantación, impacto sobre el problema, tiempo a invertir, recursos necesarios,...

Planteamiento del problema	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Por qué 6
¿Por qué está sucediendo esta situación?	Razón 1					Solución 1
	Razón 2					Solución 2
	Razón 3					Solución 3

10.4. El diagrama de Ishikawa

Kaoru Ishikawa²⁰. Es el creador de esta metodología, desarrollada en 1943. El gran valor que tuvo su idea fue elaborar un análisis gráfico para que fuera más comprensible.

Este esquema, también conocido como diagrama de causa-efecto, se basa en la premisa de que todo problema se debe a algún proceso que no funciona correctamente. Por ello, hay que identificar de dónde surgen las acciones que están conformando ese problema.

Otro valor del método es su flexibilidad

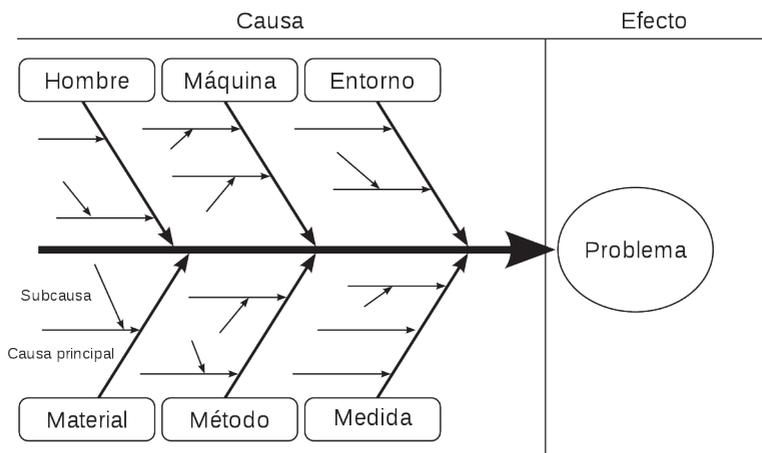
para adaptarse a cualquier industria, actividad, área, contexto o situación.

Se usa para determinar la(s) causa(s) raíz de un problema y así asegurar que las soluciones impactarán en el problema real y no sólo sobre sus efectos.

¿Cuándo usarlo?

Cuando existe una necesidad de explorar, identificar y mostrar gráficamente, con un detalle creciente, todas las posibles causas o variables relacionadas con un problema, condición o proceso sobre el que determinar su causa raíz.

GRÁFICO 14
"Técnica del diagrama de Ishikawa"



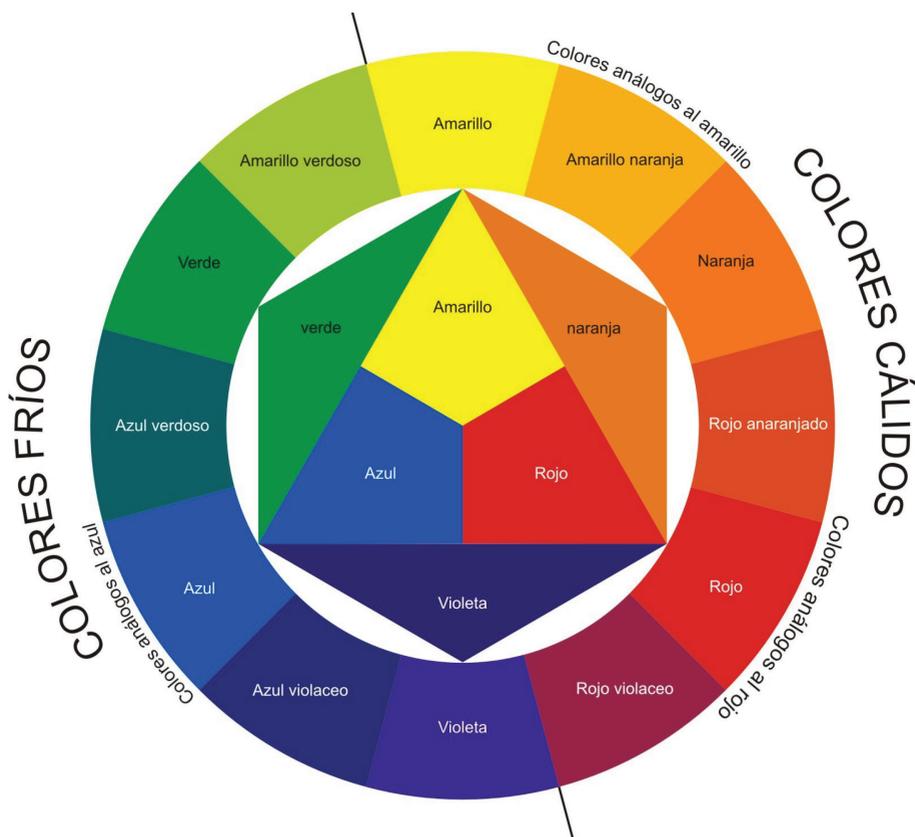
²⁰ Químico industrial japonés, administrador de empresas y experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implantación de sistemas de calidad adecuados al valor de procesos empresariales.

10.5. El círculo cromático

El círculo cromático o rueda de colores es una representación ordenada y circular de los colores de acuerdo con su matiz o tono, en donde se representa a los colores primarios y sus derivados. Su uso es compatible tanto con los

modelos sustractivos de color (artísticos, pictóricos) como con los modelos aditivos (lumínicos). Fíjate en que la asociación de colores genera nuevas tonalidades y gamas que previamente no existían.

GRÁFICO 15
"Ejemplo de Círculo Cromático"



Ejercicio:

Ahora os proponemos hacer un ejercicio para fomentar nuestras habilidades de asociación y así fomentar la innovación.

El círculo cromático nos ayuda a entender y a visualizar todos los colores a la vez, al tiempo que nos permite ubicar las armonías. Es útil para comprender por qué algunos tonos funcionan entre sí, combinan bien y terminan haciendo más fácil que las paletas funcionen.

Se trata de resumir visualmente cómo se comportan los colores y cómo dialogan entre sí, lo cual hace todo más fácil a la hora de utilizarlos. La importancia de esta comprensión no es sólo estética o técnica, es también parte de los procesos que nos ayudan a expresar emociones. En nuestro caso, vamos a sustituir los colores por un tema que se nos ocurra.

1. Elige un tema para 'trabajar'.
2. Elige un verbo al azar.
3. Elige un nombre de una temática concreta.
4. Relaciona las dos palabras anteriores.

Por ejemplo, necesito ampliar mi círculo de amistades.

1. Tema a tratar "Cómo hacer nuevos amigos"
2. Verbo al azar "comer"
3. Temática "educación"
4. Relación entre las palabras:
 - a. Podría realizar un curso de cocina para hacer nuevos amigos
 - b. Podría buscar algún grupo gastronómico para salir a comer con ellos
 - c. Podría buscar alguna asociación vegetariana para ampliar mi círculo de amigos
 - d. Podría profundizar en alimentación sana y ampliar mi red de contactos
 - e. Podría quedar a comer con los compañeros del colegio para retomar amistades de la infancia
 - f. ...

Puedes generar una tabla como la se muestra a continuación para practicar:

VERBO	NOMBRE DE LA TEMÁTICA A TRATAR	RELACIÓN ENTRE AMBAS PALABRAS

Factores que influyen en la habilidad de asociación:

Hay una serie de factores que describen la dinámica del pensamiento de las personas innovadoras disruptivas que les permite conectar los puntos a través diferentes experiencias para ofrecer una idea innovadora.

- **Combinación de creaciones extrañas:**

¿Qué pasaría si...?

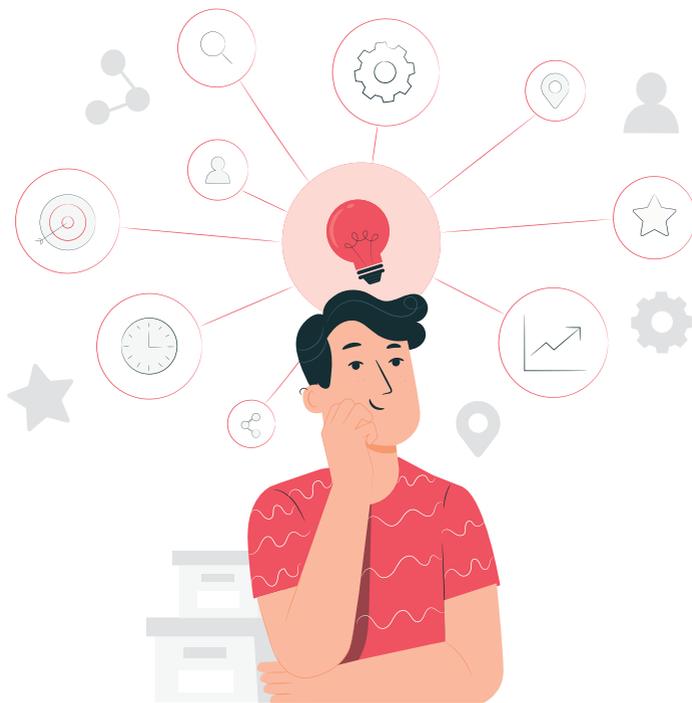
Piensa diferente uniendo sin temor combinaciones de ideas poco comunes.

- **Hacer zoom dentro y fuera:**

las personas innovadoras usualmente muestran la capacidad de hacer dos cosas a la vez; se sumergen en los detalles para entender todos los posibles matices, y vuelan alto para ver cómo todo encaja de forma global.

- **Pensamiento Lego:**

recopilan multitud de ideas de fuentes diferentes como los niños y niñas acumulan piezas de lego. Esto constituye una de las mejores características para la innovación.



10.6. Algunos consejos que pueden ser útiles para recrear la asociación:

1. Forzar nuevas asociaciones: combinación de cosas que nunca se asociarían de forma natural.

2. Adoptar el rol de una empresa diferente: encarar un problema de tu empresa desde la perspectiva de otra empresa totalmente distinta a la tuya.

3. Crear metáforas: involucrarse en actividades que susciten analogías o metáforas relacionadas con los productos o servicios de nuestra empresa.

4. Construir nuestra propia caja de curiosidades. Técnica en la que llenas una caja con cosas que te interesan y así poder generar nuevas asociaciones. Fue creada por la compañía IDEO²¹. En ella, dedican días enteros a identificar nuevas cosas para su caja tecnológica, que es una fuente de aparatos tecnológicos que ponen a disposición de los colaboradores y colaboradoras para sus lluvias de ideas, con el fin de generar nuevas asociaciones.

5. Aplicar la técnica SCAMPER. El método SCAMPER fue creado por Bob Eberlee en 1971. Para ello, se inspiró en los trabajos que Alex Osborne llevó a cabo en 1953 en torno al brainstorming, del que fue creador.

La técnica SCAMPER consiste en generar ideas para un determinado reto. Ya se trate de un producto, servicio o proceso. SCAMPER es el acrónimo de los conceptos de **Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otro uso, eliminar y Reorganizar.**

²¹ Compañía fundada en Palo Alto, California y ahora reconocida como una multinacional de diseño y consultoría especializada en el desarrollo de conceptos a partir de procesos cognitivos, estratégicos y prácticos.

10.7. Ejercicio: Random Word Generation

A continuación os vamos a presentar un ejercicio de generación de palabras aleatorias que te ayudarán a mejorar tus capacidades para desarrollar tus habilidades de asociación.

Te lo explicamos a continuación:

1. Presenta el problema.
2. Recoge 5 o 6 palabras aleatorias del diccionario.
3. Piensa en las conexiones entre las palabras con el problema.
4. Aumenta las asociaciones de las palabras utilizando:
 - a) Contigüidad (por ejemplo: árbol – bosque, pie – zapato)
 - b) Similitud (por ejemplo: gato – tigre, ojo – cámara)
 - c) Contraste (por ejemplo: sol – luna, luz – sombra)
5. Haz más conexiones

Ejemplo: *Random Word Generation*

TEMA/PROBLEMA
<p>¿Cómo mejoraría mis habilidades de flexibilidad?</p>

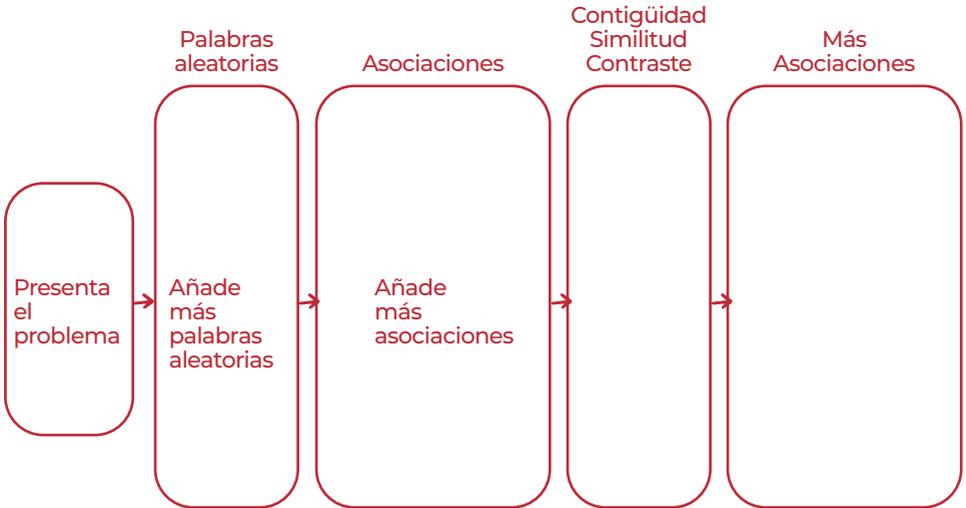
GRÁFICO 16
“Ejemplo de Random Word Generation”

Palabras aleatorias	Asociaciones	Continuidad Similitud Contraste	Más asociaciones
París	Viajar a París puede ayudar a conocer otras culturas y hacer que mi mente sea más flexible.	Abrir la mente →	Viajar solo/a de Erasmus
		Lenguajes →	Aprender más idiomas hace que mimamente sea más flexible
		Descubrirme →	Descubrirme a mí mismo cambiará mi propia percepción de la flexibilidad.
Comida	Preparar diferentes alimentos con ingredientes ilimitados ofrece flexibilidad	Disgusto →	Si hago cosas que no me gustan seré más flexible
		Amor →	Si hago cosas con cariño las haré con más ganas
		Diferencia →	Intentar conocer gente de diferentes culturas y compartir nuestras comidas favoritas
Aclarar	Despejar mi mente de viejas creencias me hace más flexible	Obvio →	Ir más allá de lo obvio me da más opciones
		Aparente →	Soy flexible cuando me abro a las opciones no aparente
		Obstruido →	Cuando tu camino está bloqueado, te ves obligado a encontrar nuevas formas
Hermana	Mirar a las personas que me rodean con menos prejuicios me ayuda a ser más flexible	Desconocidos →	Relacionarme con desconocidos me hace ser más flexible
		Conocidos →	Visitar a mis parientes en el extranjero me hace ser más flexible
		Enemigos →	Tratar de entender a mis enemigos me hacer ver las cosas de otra forma
Dificultad	Momentos históricos donde la gente tuvo que adaptarse, como en la película “La vida es bella”	Esfuerzo →	Haz el esfuerzo de hacer las cosas de otra manera para ser más flexible
		Complejo →	Las tareas complejas requieren flexibilidad para llevarlas a cabo
		Fácil →	Cuando algo fácil se cambia de contexto aprendes flexibilidad

Ejercicio: *Random Word Generation*

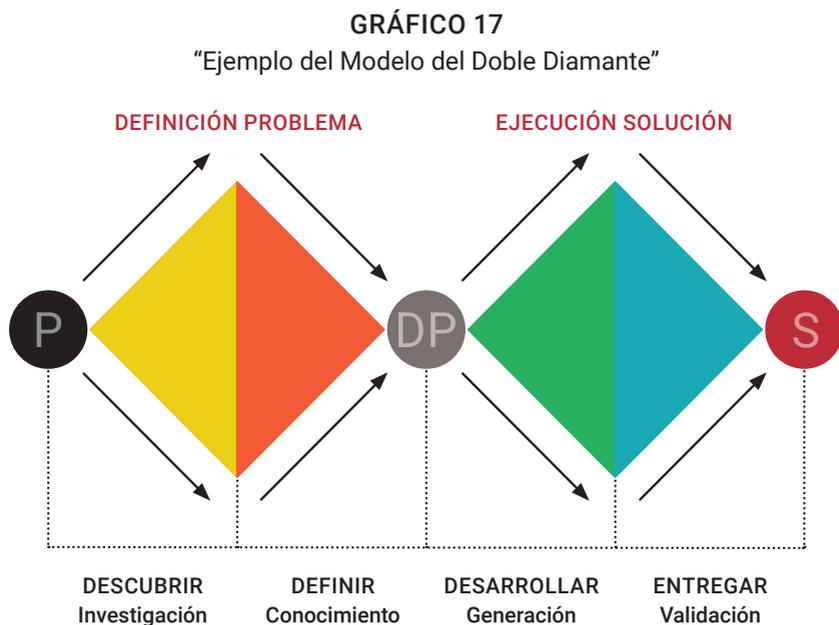
Para practicar esta técnica puedes utilizar un esquema como el siguiente:

GRÁFICO 16
"Ejemplo de Random Word Generation"



10.8. Modelo del “Doble Diamante”

Según el **Design Council**²² todas las disciplinas del diseño comparten el mismo proceso creativo, al que han titulado El Doble Diamante ‘The Double Diamond’.



El doble diamante es un mapa visual simple del proceso de diseño, que está dividido en cuatro fases distintas: **Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar**. En todos los procesos de creación se define un número de ideas posibles (pensamiento divergente) antes de la refinación y la reducción a la mejor idea (pensamiento convergente). Pero el doble del diamante indica que esto ocu-

rra dos veces (una vez para confirmar la definición del problema y otra para crear la solución). Uno de los mayores errores es omitir el diamante de la izquierda y llegar a resolver el problema equivocado.

Las personas innovadoras constantemente se hacen preguntas que desafían el criterio común: **cuestionan lo incuestionable**.

²² Entidad del Reino Unido para promocionar el diseño.



Fuente: Design Council <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

11 Herramientas para cuestionar en red

Según The Lemon Tree Education²³, nuestro paradigma o mapa mental es el conjunto de creencias y pensamientos que dictan nuestra vida. Las creencias crean el conjunto de pensamientos y emociones que determinan nuestras acciones y por ende nuestros resultados finales. Gran parte de lo que creemos, pensamos, sentimos y hacemos depende de las preguntas que nos hacemos.

Si echamos la vista atrás, todo lo que has creado, aquello a lo que nosotros llamamos “realidad” ha sido creado en base a preguntas que se hicieron hace miles de años.

A continuación os vamos a enseñar una serie de herramientas que nos permiten cuestionarnos la realidad y nos ayudarán a fomentar nuestra capacidad de innovación.

²³ Asesoría de estudios en el extranjero ubicada en Madrid, España.

11.1. Ronda rápida de ideas

Para ejercer el ejercicio de la ronda rápida de ideas debemos de seguir los siguientes pasos:

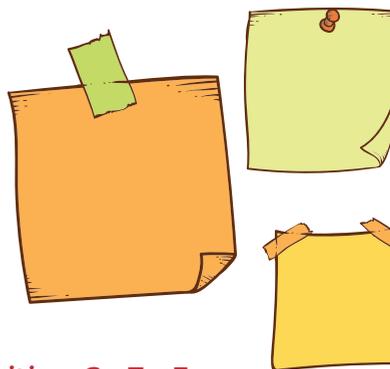
- Se debe formar un círculo.
- Una persona debe ejercer el rol de moderador.
- Se debe clarificar cuánto tiempo total se dedicará a la dinámica para no eternizarla (dependerá del tamaño del equipo, pero por ejemplo, podríamos dejarla en 30 minutos).
- La persona moderadora lanzará la pelota a algún compañero/a compartiendo una idea relacionada con el "problema" o cuestión a resolver.
- La persona receptora lanza la pelota a otra persona mientras aporta una nueva idea que asocia con la primera. Y así sucesivamente.
- Tan importante es tomar la palabra y el espacio como escuchar de forma activa.



Fortalezas de la herramienta:

Se caracteriza por incentivar nuevas ideas de forma rápida/oral/grupal. Además permite evitar el posible estancamiento o falta de conexión de las ideas

11.2. Brain-writing



El **brain-writing** o “escritura de ideas” es una dinámica de grupo en la que las personas participantes escriben en un papel sus ideas antes de ponerlas en común con los demás. Esta técnica busca aumentar la participación de las personas y que esta participación se desarrolle de forma uniforme.

¿Cómo puedo practicar la técnica del Brain-Writing?

- Esta técnica se trabaja en grupo.
- Una persona escribe una idea en un papel. Puede ser un esbozo, no tiene por qué estar muy desarrollada.
- Ese papel va pasando por las manos de todos los que están en la reunión.
- Cada uno de ellos trata de completar esa idea aportando sus propias sugerencias.

Existen diferentes variedades de *Brain-Writing*:

• **Brain-Writing 6 - 3 - 5**

¿Cómo mejorar el lanzamiento de X producto?

- Consiste en que 6 personas escriban 3 ideas en 5 minutos.
- Tras esos 5 minutos, cada persona pasa su plantilla a la persona que tiene al lado, la cual añadirá 3 ideas más.
- Este proceso debe repetirse hasta que cada persona haya escrito en todas las plantillas.
- En un lapso de 30 minutos se habrán obtenido un total de 108 ideas aportadas por 6 personas.
- Una persona se ocupará de organizar y relatar las propuestas, colectivamente se consensuarán las diferentes opciones.

Fortalezas de la herramienta:

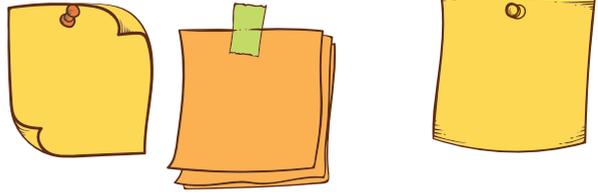
Combina una primera más rápida y creativa, con una segunda fase más sosegada y deliberativa.

• **Brain-writing colaborativo**

- Esta variedad del brainwriting consiste en seleccionar un espacio, una pared o pizarra, para que el equipo pueda participar.



Ideas



- Luego, durante el día o la semana, cada participante irá agregando sus ideas al tablero.
- Estas servirán como inspiración o puntos de conveniencia.
- Solo después de haber registrado todas las ideas, el equipo comienza a compartirlas y a discutir las en grupo. Así que cada participante tiene tiempo de pensar sus ideas sin que nadie le interrumpa.

Beneficios de la herramienta:

Es un método flexible y discreto, por lo que es muy popular en grandes grupos de trabajo, donde reunirse puede ser complicado. Puede resultar más inclusivo y democrático, pues fomenta la colaboración en vez de la competencia porque brinda a todos la misma oportunidad de participar y compartir sus pensamientos, siendo valorados por igual.

• Brain-writing Pool

En este tipo de brainwriting las ideas se escriben en tarjetas o post-its que se van dejando en el centro de una mesa.

- Se pueden escribir tantas ideas como se tengan y dejarse inspirar por las otras ideas.
- Se cuenta con un tiempo determinado.

- Al final el equipo consensua cuál o cuáles son las ideas más acertadas.

Beneficios de la herramienta:

Se caracteriza por ser rápida, visual y constructiva.

• Rolestorming

Es una forma específica de brainstorming de grupo que involucra el juego de roles.

Consisten en asumir un personaje X, determinado por sorteo o dando un listado de opciones.

ROLES:

- Un cliente difícil o exigente.
- Un cliente de X edad (cursando estudios universitarios, o una persona jubilada, por ejemplo).
- Un miembro de la alta gerencia corporativa.
- Un cliente fiel a productos similares de otras marcas.

RECOMENDACIONES:

- Contar con una persona que desarrolle el rol de facilitador/a y otra encargada de la recopilación de notas.
- Clarificar las reglas del juego.

Beneficios de la herramienta:

Permite a las personas participantes pensar fuera de su propia piel/perspectiva, facilitando la aparición de ideas nuevas y creativas.

11.3. Rompehielos

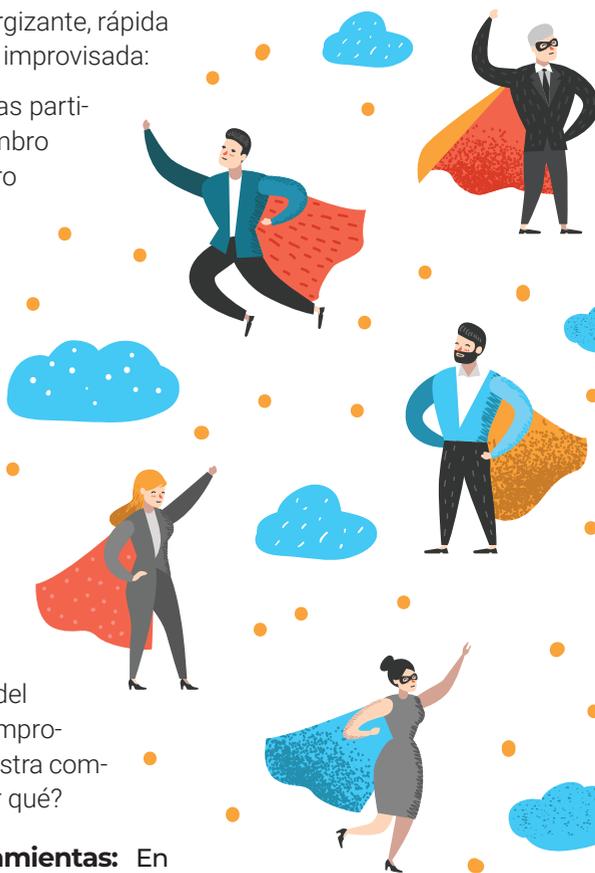
Ha de ser una dinámica divertida, energizante, rápida e interactiva y conlleva una actuación improvisada:

- **Espejo:** Hay que dividir a las personas participantes en parejas. Asigna a un miembro de cada par el papel de espejo. El otro miembro de cada par mira “en” su espejo, y hace movimientos lentos mientras que el espejo los imita. Luego intercambien los roles.

- **Los superpoderes:** Llevar a cabo una ronda improvisada en la que se deben responder preguntas tipo “si pudieras tener un superpoder, ¿cuál sería y por qué?”. O bien la persona moderadora asigna un superpoder y la persona que tiene el turno debe expresar que haría con éste.

- **Imaginate:** En círculo las personas del equipo deberán responder de forma improvisada a la siguiente pregunta: ¿Si nuestra compañía fuera un animal, cuál sería y por qué?

Beneficios de este tipo de herramientas: En círculo las personas del equipo deberán responder de forma improvisada a la siguiente pregunta: ¿Si nuestra compañía fuera un animal, cuál sería y por qué? y compartir sus pensamientos, siendo valorados por igual.



11.4. Desafíos

Para finalizar indicar...

- Las numerosas fuentes de ideas generarán continuas oportunidades para innovar.
- El desafío estriba en fomentar, seleccionar y configurar las mejores ideas que lancen.
- Serán cruciales comportamientos como el afán por explorar y experimentar, jugar con ideas y la fortaleza y el empeño para verlas convertidas en innovaciones útiles.
- Las claves para la innovación en el futuro radicarán en la capacidad de las organizaciones para promover la creatividad y para tomar las decisiones y opciones que les permitan estar bien preparadas, informadas y conectadas. Y lógicamente en la capacidad de los individuos y equipos empresariales para detectar oportunidades, asumir riesgos y crear nuevas hazañas.



12 Herramientas digitales

Las herramientas digitales son paquetes informáticos presentes en los dispositivos electrónicos (ordenadores, tabletas, teléfonos móviles...) y tienen el fin de facilitar las tareas tanto de la vida cotidiana como de la vida profesional. Estas herramientas digitales se basan en la creatividad e innovación, por lo que generan cosas novedosas.



12.1. ¿Conoces estas herramientas?

Google Drive

Es un **servicio de alojamiento de archivos de Google**. Cada usuario cuenta con espacio de almacenamiento gratuito para guardar archivos, ampliables mediante diferentes planes de pago.

Canva

Es una **aplicación móvil y sitio web** (canva.com) **de herramientas de diseño gráfico**. Utiliza un formato de arrastrar y soltar e incluso permite de manera proporcionada hacer grandes y pequeñas las figuras y proporciona acceso a más de 60 millones de fotografías y 5 millones de vectores, gráficos y fuentes. Es utilizado del mismo modo por diseñadores, como por profesionales del sector. Sus herramientas se pueden utilizar tanto para el diseño web como para los medios de impresión y gráficos.

Language Tool

Es un **corrector de gramática, estilo y ortografía gratuito y de código abierto**, y todas sus características están disponibles para descargar.

Evernote

Es una **aplicación informática cuyo objetivo es la organización de información personal mediante el archivo de notas**. Existen versiones instalables para diversos sistemas operativos y una versión web.

Write & Improve

Es una **herramienta gratuita online** desarrollada por la **Universidad de Cambridge** que te ayuda a **mejorar la expresión escrita en inglés**.

Trello

Es una **herramienta visual que permite a los equipos gestionar cualquier tipo de proyecto y flujo de trabajo, así como supervisar tareas**. Añade archivos, checklists o incluso automatizaciones. Personalízalo todo según las necesidades de tu equipo.

Cam Scanner

Aplicación móvil que permite utilizar dispositivos IOS y Android como escáneres de imágenes. Permite a las personas usuarias “escanear” documentos y compartir los archivos como JPG o PDF.

Mural

Es un **software de gestión de la colaboración que ayuda a las empresas a planificar, diseñar, intercambiar conceptos y analizar ideas**, así como a crear flujos de trabajo personalizados para agilizar las operaciones de toma de decisiones entre equipos.

Kahoot!

Es una **plataforma gratuita que permite la creación de cuestionarios de evaluación**. Es una herramienta por la que el profesor crea concursos en el aula para aprender o reforzar el aprendizaje y donde los alumnos son los concursantes.



12.2. ¿Cuál es mi nivel de competencias digitales?

¡A continuación, puedes realizar un test sobre competencias digitales y transversales que te situarán en cuanto a las habilidades profesionales que posees, y qué otras necesitas reforzar para conseguir el empleo deseado.

Te planteamos 4 preguntas en las que deberás marcar aquellas herramientas digitales que conozcas, y las competencias con las que te sientas identificado.

Una vez completo, sumando el número total de las opciones marcadas, podrás comprobar cuál ha sido tu resultado y cómo este taller te puede ayudar en tu empleabilidad:

1. De las siguientes herramientas de Office, selecciona aquellas que sepas utilizar:

- Corrector ortográfico
- Crear y relacionar tablas en Access
- Usar reglas y líneas de cuadrícula
- Correspondencia combinada en Word
- Justificar texto
- Tablas dinámicas en Excel
- Insertar comentarios
- Presentación en PowerPoint
- Gráficos y funciones en Word y Excel
- Dar formato correcto a una presentación

2. ¿Qué herramientas para teletrabajo conoces o has utilizado alguna vez?

- Trello
- Whatsapp Web
- Asana
- Slack
- Google Drive
- Microsoft Teams
- Zoom
- Google Meet
- Kahoot
- Keep Notes
- Google Calendar





RESULTADOS, ¿Qué significan?

3. ¿Con qué competencias profesionales te sientes identificado/a?

- Autonomía
- Comunicación efectiva
- Adaptabilidad
- Inteligencia emocional
- Asertividad
- Orientación a objetivos
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Capacidad de análisis

4. ¿Cuáles de las siguientes tareas sabrías llevar a cabo?

- Compartir internet desde el móvil
- Conectar por LinkedIn con una empresa
- Grabar la pantalla del ordenador
- Recuperar una contraseña
- Firmar digitalmente
- Hacer un buen currículum
- Poner copia oculta en un mail
- Escanear un documento con el móvil
- Crear un formulario
- Editar un documento Pdf

TOTAL

De 0 a 15 - Necesitas mejorar

Si estás en este rango de puntuación, estás en el sitio adecuado. Comienza el camino de la productividad y la profesionalización con las herramientas que conocerás en este taller.

Siempre es buen momento para empezar.

De 16 a 29 - Estás a medio camino

Conoces un poco de todo, pero todavía te puedes especializar más.

Trabaja atentamente las siguientes herramientas que te facilitamos y fórmate digitalmente para el mundo profesional.

Sé ese candidato que las empresas necesitan.

De 30 a 40 - Muy buenos resultados

Demuestras que estás competencialmente bastante preparado.

En este taller te proporcionamos tips y ejercicios para que practiques tus conocimientos digitales.

La actualización formativa es muy importante.



REFLEXIONA...

¿Cuál es mi nivel de competencias digitales?

Seguro que ya te has familiarizado con este tipo de competencias, pero por si te queda alguna duda o por si quieres asegurarte que vas en el camino correcto, te enumeramos las **competencias digitales más significativas** y en qué consisten:

- 1. Conocimiento digital.** Desenvolverte profesional y personalmente en la economía digital.
- 2. Gestión de la información.** Examinar, obtener, valorar, decidir, organizar y compartir la información cuya fuente es internet y todo el espacio digital.
- 3. Comunicación digital.** Comunicarte, relacionarte y colaborar eficientemente con herramientas digitales que permitan la conexión con personas y trabajos que no estarían al alcance de otra manera.
- 4. Trabajo en red.** Trabajar, colaborar y cooperar en escenarios digitales elevan al trabajo en red como una de las competencias clave en el actual mercado laboral.
- 5. Aprendizaje continuo.** Autogestionar tu aprendizaje propio, conocer y usar recursos digitales y participar en comunidades de aprendizaje, por ejemplo, a través de foros o asistencia eventos virtuales.
- 6. Liderazgo en red.** Manejar y coordinar equipos de trabajo configurados en conexiones de red a través de herramientas digitales.



13

Evaluar y seleccionar las ideas para innovar

Elegir los proyectos de innovación que quieres realizar es una decisión complicada. Depende de muchos factores:

- Recursos disponibles (personas, dinero y equipamiento).
- Las prioridades del momento.
- Intereses de los clientes.
- Intereses del equipo directivo.

Cuando llegan las ideas para ser evaluadas tienen que existir criterios claros, transparentes, conocidos por todas las partes, objetivos y fáciles de medir. Hay que simplificar las cosas y orientarlas a la acción.

Antes de evaluar proyectos de innovación, se deben analizar al menos tres etapas:

- **IDEA.** Esta es la etapa de las “ideas de bombero”, las que van a cambiar el mundo, y se nos ocurren en cualquier momento. Es imprescindible que apuntes todas las que te lleguen a la cabeza. Y el smartphone y sus notas es tu mejor aliado en estos momentos.
- **PROYECTO.** Las ideas más prometedoras pasan a ser desarrolladas. Se invierten recursos para desarrollar los prototipos o experiencias piloto para decidir si las lanzamos o no al mercado.
- **LANZAMIENTO.** Ya hemos conseguido algo sólido y lo vamos a lanzar al mercado. Hay que hacer todas las acciones necesarias para que el producto / servicio / proceso pase a producción y sobre todo recoger resultados, para mejorarlo o tirarlo a la basura.

Cada empresa debe decidir, en base a su estructura y complejidad, cuántas fases quiere incluir en el ciclo de ideas, de acuerdo a los recursos de que disponga y plazos de tiempo necesarios.

14

¿Cómo gestionar la innovación?

Lo importante en el proceso de gestión de la innovación no es tanto tener muchas ideas, como llevarlas a la práctica. La innovación es pasar de esa idea a un plan de negocio, y luego lanzarla al mercado con éxito.

La innovación en un contexto empresarial ha de dar respuesta a una estrategia y lograr unos objetivos. La empresa debe buscar el retorno de las partidas económicas dedicadas a la innovación. Innovar es fácil; innovar y obtener un retorno empresarial es muy difícil. Por tanto, se debe fomentar la I+D+i orientada al resultado empresarial y medir el éxito del proceso con indicadores cuantitativos.

La innovación sólo existe si obtenemos un éxito en el lanzamiento de nuestro producto o servicio al mercado.

Sumamos a la invención la explotación económica y con ello logramos la innovación (Barba y Magarzo, 2013).

15

CONCLUSIÓN

Actúa diferente

Piensa diferente

Marca la diferencia

La innovación es una inversión, en ti mismo y en los demás. Consiste en generar ideas sin la total confianza de que todas ellas se convertirán en algo significativo.

Al igual que el ADN de cada persona es único, cada cual cuenta con capacidades distintas (todas ellas igualmente útiles y valiosas) a la hora de adaptarnos con éxito a ese entorno que cambia tan rápidamente. Por tanto, al entender y reforzar el ADN de las personas innovadoras en organizaciones y equipos encontrarás maneras de desarrollar con éxito no sólo árboles de joven crecimiento, sino verdaderos robles de crecimiento futuro.

Bibliografía

16

- Barba, E., Magarzo, J.R. **Cómo gestionar la innovación**. Lleida: Doblerre Editorial
- Clemente, G. I., & Balmaseda, E. V. (2010). **El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación**. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*
- Couñago, A. (2020) **La importancia de aprender a comunicarnos efectivamente**.
<https://lamenteesmaravillosa.com/la-importancia-de-aprender-a-comunicarnos-efectivamente/>
- Coworkingfy (2011) **.Técnica de los seis sombreros. Potencia tu creatividad para tomar decisiones**.
Coworkingfy <https://coworkingfy.com/tecnica-de-los-6-sombreros/>
- Custodio, M (2021). **Mapa de Empatía: qué y cómo hacerlo**
<https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>
- Dave Gray (2017), *xplane.com* y traducido por Diego Palomares Bustos www.diegopalomares.com
- Duro Limia, S (2016). **Brainwriting – Un paso más en la evolución del Brainstorming** <https://es.semrush.com/blog/brainwriting-evolucion-brainstorming/>
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2012). **El ADN del innovador**. Barcelona: Deusto
- Gregersen, H. (2018). **Questions are the answer**. Harper Business: New York.
- Mauborgne, R (2017). **El marco de las cuatro acciones, estrategias para la innovación**. <https://www.bloginnovazione.it/es/el-marco-de-las-cuatro-acciones/1332/>
- Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones (sin fecha). **Flor de loto, relacionando ideas para obtener soluciones**. *Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones* https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656841/mod_resource/content/1/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_flor_de_loto.pdf
- Ichimura, A (2021). **The most Innovative Companies of 2021**
<https://www.esquiremag.ph/money/movers/the-most-innovative-companies-of-2021-a00304-20210419>

- LISA Institute (2021). **Descubre que es el pensamiento lateral y para que sirve** <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/que-es-el-pensamiento-lateral-y-para-que-sirve>
- Peters, K (2021). **Hacer preguntas, especialmente en momentos de incertidumbre**. <https://es.newbackwater.com/post/hacer-preguntas-especialmente-en-momentos-de-incertidumbre>
- Ras, J. (2020). **Sin ADN no hay innovación** (sobre el ADN del innovador de Clayton Christensen). Sociedad de la innovación
- Rothstein, D., & Santana, L. (2011). **Make just one change: Teach students to ask their own questions**. Cambridge. Harvard Education Press.. <https://www.sociedaddelainnovacion.es/adn-del-innovador/>
- Romero, X. A. V., & Restrepo, S. O. (2016). **Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica**. Dominio de las Ciencias, 2(4), 346-369
- Talenttunity (sin fecha). **DIGITAL SKILLS, La importancia de las competencias digitales en el mundo laboral**. <https://www.talenttunity.com/digital-skills-la-importancia-de-las-competencias-digitales/>
- Torreblanca, F (2019). **Técnicas de creatividad: Diagrama de la Flor de Loto** <https://franciscotorreblanca.es/creatividad-diagrama-flor-de-loto/>
- Torkington, S. (2021). **These are 2021's most innovate companies**. World Economic Forum. **World economic forum (2021)** <https://www.weforum.org/agenda/2021/04/worlds-most-innovative-companies/>
- Vera Sánchez, A. (2013). **Creencias limitantes**. Universidad Iberoamericana Puebla. <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/1834/Creencias+limitantes.pdf?sequence=1>
- Workmeter (sin fecha). **8 consejos que te ayudarán a mejorar tu empleabilidad**. <https://www.workmeter.com/blog/8-consejos-ayudaran-mejorar-tu-empleabilidad/>

“

No son los más fuertes ni los más inteligentes los que sobreviven, sino los que mejor se adaptan al medio”. Esta frase pronunciada por Charles Darwin está de plena actualidad, ya que vivimos en un mundo globalizado en constante cambio y la innovación es una necesidad en un mercado laboral tan competitivo como el que nos encontramos. Quedarse inmóviles es ir un paso atrás. Innovar se ha convertido en la verdadera necesidad de empresas y organizaciones.

Con esta publicación se muestran metodologías y herramientas para el desarrollo de la competencia de la innovación, tales como las capacidades de cuestionamiento, observación y análisis, experimentación, conexión con otras personas y creatividad
